

Universität St.Gallen

HSG Firmengeschichten 2023

Zum Titelbild

Auf dem Umschlag ist ein Werbeplakat Emmi, das sehr gut die Identität der Firma als Schweizer Marke darstellt. Wir danken Emmi für die freundliche Genehmigung, das Plakat für dieses Buch benutzen zu dürfen.

Quellenangabe zum Bild: © Emmi AG

Prof. Johann Peter Murmann
Institut für Betriebswirtschaft (IfB)
Universität St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

Universität St. Gallen (HSG)

Firmengeschichten

Frühjahr 2023

Herausgegeben von

Johann Peter Murmann

HSG Firmengeschichten Serie

Band 1— 2019: Wolford AG, Sigvaris, Café Gschwend, Doppelmayr-Garaventa Gruppe, Brauerei Locher, und der Brauerei Schützengarten.

Band 2— 2020: Saurer, Zumtobel, Jil Sander AG, Holcim, Stadler Rail, und Hilti.

Band 3— 2021: Bühler Group, Helvetia, IWC, ZF Friedrichshafen, und Georg Fischer AG.

Band 4— 2022: Luftschiffbau Zeppelin, Grand Resort Bad Ragaz, Geberit, Charles Vögele, und Leica Geosystems.

Inhalt

Vorwort – Geschichten nach ChatGPT

Ich freue mich, Ihnen die 5. Ausgabe der HSG Firmengeschichten präsentieren zu dürfen. Zu diesem kleinen Jubiläum hat sich eine Änderung im geographischen Fokus der Geschichten ergeben. Bisher sollten Studenten sich Firmen aussuchen, die im St. Galler Umkreis von 100 Kilometern ihren Hauptsitz hatten. Wir wollten die Region unserer Universität besser kennenlernen. Aus meiner Sicht ist dies wunderbar gelungen mit den Geschichten von Brauerei Locher, Brauerei Schützengarten, Bühler, Café Gschwend, Charles Vögele, Doppelmayr-Garaventa, Geberit, Georg Fischer AG, Grand Resort Bad Ragaz, Helvetia, Hilti, Holcim, IWC, Leica Geosystems, Luftschiffbau Zeppelin GmbH, Saurer, Sigvaris, Stadler Rail, Wolford AG, ZF Friedrichshafen und Zumtobel. Nun ist es aber so, dass wir in den letzten vier Jahren fast alle Firmen im Umkreis von St. Gallen behandelt haben, für die ausreichend öffentlich zugängliche Informationen vorhanden sind. Diese Firmengeschichten sollen immer auf soliden Fakten basieren und nicht ein Werk der Erfindungskunst der Autor*innen sein. Um eine gute objektive Quellenlage zu gewährleisten, durften die Studenten im Frühjahr 2023 Unternehmen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum auswählen, sofern sie nicht schon in den ersten vier Jahren dieser Buchserie behandelt worden waren und mindestens 30 Jahre bestanden haben.

Die fünf Geschichten im vorliegenden Band der HSG Firmengeschichten sind während des Frühjahrssemesters 2023 geschrieben worden. Die Studenten wählten diesmal vier Schweizer Firmen – Emmi, V-Zug, Lindt, Logitech – und eine deutsche Firma aus, und zwar Puma. Über die Lernphilosophie hinter diesen Firmengeschichten-Projekten habe ich sehr detailliert im Vorwort von Band 1 geschrieben, den Sie hier lesen und herunterladen können: HSG Firmengeschichten 2019.



Abbildung 1: Hauptsitze der vier Schweizer Firmen. Zeichnung von Christina Frei-Reber

Die Gründungsjahre der fünf Firmen reichen bis ins 19. Jahrhundert zurück. Bei Lindt & Sprüngli ist es 1836, V-Zug startete 1913, Puma 1948, Logitech 1981 und Emmi 1993. Bei Puma und Emmi gab es bereits Vorgängerfirmen, die man zum Verständnis ihrer Geschichte kennen sollte. Deshalb werden die jeweiligen Vorgänger von den beiden Autor*innenteams auch behandelt, die «Gebrüder Dassler Schuhfabrik» im Fall von Puma und der «Zentralschweizer Milchverband Luzern» im Fall von Emmi. Zur Orientierung haben wir zwei Karten angefertigt, eine für die Schweiz und eine für Deutschland, um die Hauptsitze der fünf Unternehmen zu zeigen.

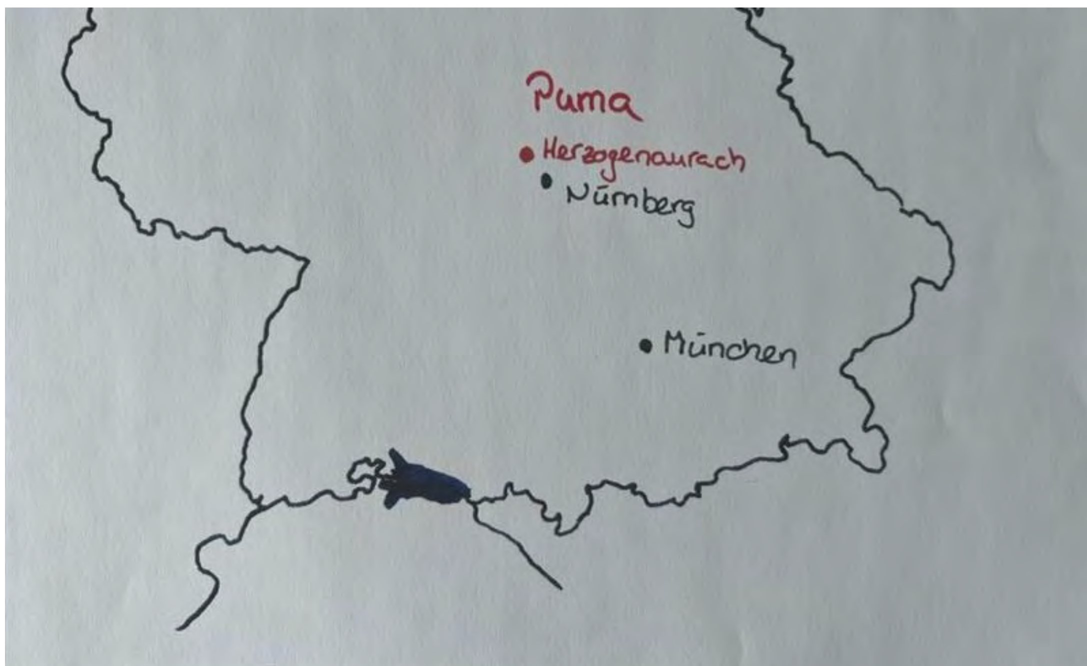


Abbildung 2: Hauptsitz von Puma in Deutschland. Zeichnung von Christina Frei-Reber

Bevor ich auf die fünf Geschichten eingehe, möchte ich den Kontext beschreiben, in dem sie entstanden sind. Im November 2022 tauchte eine neue Technologie auf, die das Universitätsleben mächtig aufwirbelte. Ich spreche natürlich von ChatGPT. Auch schon vor ChatGPT gab es sogenannte «Large Language Models» (Grosse Sprachmodelle), die intelligente Antworten auf alle möglichen Fragen geben konnten. Aber keines hatte ein Benutzerinterface, das einem Nicht-Experten erlaubte, einfache Fragen zu stellen und in einer Art Konversation intelligente Antworten zurückgespielt zu bekommen. Doch plötzlich war alles kinderleicht, ChatGPT wirkte fast menschlich. Man konnte sich kostenlos für den Service anmelden. Deshalb sprach es sich wie ein Lauffeuer herum (auch bei Studenten und Professoren), dass ChatGPT in perfektem Deutsch auf alle erdenklichen Fragen Antworten geben konnte. Die meisten von Ihnen werden das Tool mittlerweile selbst ausprobiert haben. Für diejenigen, die dies noch nicht getan haben, möchte ich eine kurze Illustration davon geben, was die Technologie kann.

> Ich bitte ChatGPT: «*Schreibe eine 100 Worte Einführung zu einem Buch mit fünf Firmengeschichten. Die fünf Firmen sind einzeln behandelt. Es sind Emmi, V-Zug, Lindt,*

Logitech aus der Schweiz und eine deutsche Firma, Puma, aus Herzogenaurach. Die Einführung ist gedacht für Leser aller fünf Geschichten. Es schreibt der Herausgeber.»

Ein paar Sekunden später taucht diese Antwort auf meinem Bildschirm auf.

ChatGPT: «*In diesem Buch öffnen wir die Türen zu den faszinierenden Welten von fünf herausragenden Unternehmen, die die Wirtschaftslandschaft in der Schweiz und Deutschland geprägt haben. Von der tief in den Schweizer Traditionen verwurzelten Molkerei Emmi über die innovative Haushaltsgeräteproduktion von V-Zug zur süßen Verführung durch Lindt, und der revolutionären Technologie von Logitech bis hin zur dynamischen Sportbekleidung von Puma aus Deutschland – jede Firma erzählt eine einzigartige Geschichte von Vision, Hingabe und Durchbruch. Als Herausgeber ist es mir eine Ehre, Ihnen diese Sammlung zu präsentieren, die nicht nur die geschäftlichen Erfolge, sondern auch die kulturellen und gesellschaftlichen Beiträge dieser Unternehmen beleuchtet. Tauchen Sie ein in die Kapitel, die die außergewöhnlichen Reisen dieser Firmen nachzeichnen.»*

Das klingt doch sehr schön, nicht wahr? Zweifellos kann ChatGPT schneller schreiben als ich! Die große Frage, die wir Professoren uns ein paar Wochen vor dem Beginn des Frühjahrsemester 2023 stellen mussten, war: Können unsere Studenten sich von ChatGPT eine vollständige Semesterarbeit schreiben lassen und diese dann als ihr eigene intellektuelle Arbeit ausgeben?

Mein Assistent Benedikt Schuler und ich untersuchten zunächst, ob wir die richtigen Anfragen an ChatGPT stellen konnten, um die Semesterarbeit in einem zweiten Kurs, den ich im Frühjahr gab, defacto von ChatGPT schreiben zu lassen. In diesem Kurs, der unter dem Titel «*Unternehmer-Biographien: Ein Schlüssel zur Wirtschaftsgeschichte*» im Kontext-Studium des HSG Bachelorprogramms angeboten wird, müssen Studenten zwei Unternehmer*innen auswählen, ihre Biographien analysieren, ihren Erfolg oder Misserfolg mit Hilfe von Motivationstheorien erklären und evaluieren, inwieweit der Erfolg auf Glück oder Können der jeweiligen Person beruhte. Benedikt schaffte es mit Hilfe von verschiedenen gut formulierten Anfragen von ChatGPT einen sehr plausiblen Essay über Vincent van Gogh (den wir im Kurs behandeln) und Leonardo da Vinci (den wir nicht behandeln) schreiben zu lassen. Dieser ChatGPT Essay lieferte auch detaillierte Analysen zu den Werten der beiden Personen und zu allem anderen, was in der Semesterarbeit behandelt werden sollte. Uns wurde klar: Wenn wir die Biographien der zwei Personen nicht selbst gut kannten, würden wir als Bewerter dieser von ChatGPT generierten Arbeiten eine Note geben, mit der man den Kurs klar bestehen konnte. Wir würden auch nicht beurteilen können, ob ChatGPT halluziniert, wie es in der Einführung zu diesem Buch getan hat. In den fünf Kapiteln in diesem 5. Band der HSG Firmengeschichten werden „die kulturellen und gesellschaftlichen Beiträge der Firmen» nicht zentral beleuchtet, wie Sie später bei der Lektüre der Geschichten selbst herausfinden werden.

Basierend auf ganz vielen Beispielen, mit denen ChatGPT trainiert worden ist, macht das Tool Vorhersagen, was wohl wahrscheinlich das nächste Wort in einem Satz sein wird. Sehr oft werden in Firmengeschichten, man denke nur an die von Mercedes oder Apple, die kulturellen und gesellschaftlichen Beiträge bewertet. Deshalb ist es eine plausible Vorhersage,

dass dies auch in den fünf Firmengeschichten dieses Bandes passieren würde. Da ich die fünf Geschichten intensiv in ihrer Entstehung begleitet und die endgültigen Fassungen gelesen habe, fällt mir sofort auf, dass ChatGPT hier Dinge erfunden hat. Aber das würde mir nicht auffallen bei Arbeiten zu Biografien von Personen, die ich nicht kannte. Nur Arbeiten zu Biographien zuzulassen, die wir selbst kannten, widersprach allerdings der Grundidee des Kurses, dass die Studenten zwei Unternehmer*innen aussuchten, von deren Biographien sie sich am meisten zu lernen erhofften. Die Lösung dieses Problems war, dass wir in die Aufgabenstellung eine aktuelle Frage einbauten, «Wie würden die beiden Unternehmer*innen Putins Invasion der Ukraine beurteilen?» ChatGPT gibt keine Antwort auf Dinge, die in den letzten zwei Jahre passiert sind, und so würde dieser Teil der Arbeit nicht mit ChatGPT geschrieben werden können. Wenn also die ganze Arbeit stilistisch elegant und überzeugend geschrieben ist bis an die Stelle, wo beurteilt werden soll, wie die beiden Personen zu Putins Angriffskrieg stehen würden, dann wäre dies ein starkes Signal, dass größtenteils ChatGPT am Werke war und nicht die Student*in selbst.

Aber diese Lösung bot sich nicht für den Kurs an, um den es hier geht. Ziel war es wieder, ein Buch mit allen Firmengeschichten, die im Kurs entstanden sind, zu publizieren. Der Leser dieses Buchs hätte wohl kaum Interesse zu hören, wie die Firmen aufgrund ihrer Geschichte den Angriffskrieg von Putin beurteilen würden. Das käme aus heiterem Himmel. Man erwartet ja Firmengeschichten und nicht Exkurse zu Putin. Darüber hinaus sind Unternehmer keine Menschen und beurteilen nichts. Manager tun dies. Aber im Laufe der Zeit gibt es immer wieder neue Manager an der Spitze. Lindt & Sprüngli geht auf die 200 Jahre zu. Sollten wir die Autor*innen beurteilen lassen, was jeder einzelne Manager seit Beginn der Firma von Putins Angriffskrieg halten würde? Sie sehen die Schwierigkeit. Ich hatte Angst, dass ChatGPT den Kurs, so wie er seit vier Jahren erfolgreich gelaufen ist, zunichte machen würde. In den USA sprach man schon vom «Tod des College Essays», weil kein Professor wissen konnte, ob bei der Heimarbeit wirklich der Student oder ChatGPT am Werk war. Würde ChatGPT den jährlichen Band mit HSG Firmengeschichten den Todesstoss versetzen, weil es die Geschichten im perfekten Deutsch für den Leser interessant schreiben konnte, so wie wir das in dem kleinen Beispiel oben gesehen haben?

So fing ich nervös an, mit Hilfe von ChatGPT die Geschichte von Saurer Nutzfahrzeugen, die im zweiten Band 2021 erschienen ist, schreiben zu lassen. Ich wollte sehen, ob man genauso Firmengeschichten schreiben lassen konnte wie die Semesterarbeiten in dem Unternehmer*innen-Biographie-Kurs, mit denen man zweifellos den Kurs bestehen würde. Es hatte sich mittlerweile auch herumgesprochen, dass ChatGPT die Prüfung zur Zulassung als Anwalt im Staate New York geschafft hatte. Kann ChatGTP eine überzeugende Firmengeschichte schreiben, die sich über mindestens drei Jahrzehnte erstreckt?

Was ich bei dieser Recherche herausfand, will ich Ihnen nicht mit dem Beispiel von Saurer Nutzfahrzeugen, sondern mit der Firma Emmi illustrieren, deren Geschichte in Kapitel 1 erzählt wird.

> Ich bitte ChatGPT: «*Schreibe eine 10000 Worte Firmengeschichte aus strategischer Perspektive von Emmi, die Konzepte wie Porters Five Forces und eine Resources- und Kompetenzen-Analyse, um den Erfolg und Misserfolg in den verschiedenen Perioden seiner Geschichte zu erklären.*»

GPT antwortet: «*Da die Erstellung einer 10.000-Wörter-Firmengeschichte mit strategischer Perspektive auf Emmi, unter Einbeziehung von Konzepten wie Porters Five Forces und einer Ressourcen- und Kompetenzanalyse, sehr umfangreich ist, werde ich hier nur einen kurzen Überblick geben, wie eine solche Geschichte strukturiert sein könnte:*

Firmengeschichte von Emmi: Eine strategische Analyse

Einleitung

Emmi ist ein führendes Schweizer Unternehmen in der Milchverarbeitungsbranche, das 1907 gegründet wurde. Seit seiner Gründung hat sich Emmi zu einem globalen Akteur entwickelt, der eine Vielzahl von Milchprodukten und anderen Lebensmitteln produziert und vertreibt. Diese Firmengeschichte wird Emmis Erfolge und Misserfolge im Laufe der Zeit analysieren, indem sie verschiedene strategische Konzepte wie Porters Five Forces und eine Ressourcen- und Kompetenzanalyse einbezieht.

Historischer Überblick
Emmi begann seine Reise im Jahr 1907 als kleine Molkereigenossenschaft in der Schweiz. In den frühen Jahren konzentrierte sich das Unternehmen hauptsächlich auf die Produktion von Käse und Milchprodukten für den lokalen Markt. Mit der Zeit erweiterte Emmi sein Produktangebot und begann, in neue Märkte zu expandieren, sowohl geografisch als auch produktseitig.

Porters Five Forces Analyse

1. ***Wettbewerbskräfte der Branche**: Emmi sah sich stets mit starkem Wettbewerb in der Milchverarbeitungsbranche konfrontiert. Die Konkurrenz war intensiv, sowohl von anderen großen Milchverarbeitungsunternehmen als auch von kleineren lokalen Anbietern.*
2. ***Verhandlungsmacht der Lieferanten**: Emmi musste ständig die Beziehung zu seinen Milchlieferanten verwalten. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten variierte je nach Region und Verfügbarkeit von Rohmilch.*
3. ***Verhandlungsmacht der Abnehmer**: Emmi war bestrebt, starke Beziehungen zu Einzelhändlern und anderen Vertriebspartnern aufzubauen, um seine Produkte erfolgreich auf den Markt zu bringen. Die Verhandlungsmacht der Abnehmer wurde durch die Marktdurchdringung und die Verfügbarkeit von Alternativprodukten beeinflusst.*
4. ***Bedrohung durch neue Wettbewerber**: Neue Unternehmen, die in die Milchverarbeitungsbranche eintraten, stellten eine potenzielle Bedrohung für Emmi dar. Das Unternehmen musste seine Wettbewerbsposition ständig stärken, um potenzielle Konkurrenten abzuwehren.*
5. ***Bedrohung durch Substitute**: Die Bedrohung durch Substitute war in der Lebensmittelbranche immer präsent. Emmi musste sich gegen alternative Produkte und Verbrauchertrends behaupten, um seine Marktposition zu halten.*

Ressourcen- und Kompetenzanalyse

1. ***Rohstoffversorgung***: *Emmi verfügte über stabile Beziehungen zu Milchlieferanten in der Schweiz und anderen Ländern, was eine zuverlässige Rohstoffversorgung gewährleistete.*
2. ***Produktinnovation***: *Emmi investierte in Forschung und Entwicklung, um innovative Milchprodukte zu entwickeln, die den sich wandelnden Verbraucherbedürfnissen gerecht werden konnten.*
3. ***Markenimage***: *Emmi baute im Laufe der Jahre ein starkes Markenimage auf, das mit Qualität, Tradition und Authentizität verbunden war.*
4. ***Vertriebsnetzwerk***: *Emmi entwickelte ein effizientes Vertriebsnetzwerk, das es dem Unternehmen ermöglichte, seine Produkte weltweit zu vertreiben und verschiedene Vertriebskanäle zu nutzen.*

Erfolge und Misserfolge im Laufe der Geschichte
Emmi erlebte im Laufe der Jahre sowohl Erfolge als auch Misserfolge. Zu den Erfolgen gehörten die Expansion in neue Märkte, die Einführung erfolgreicher neuer Produkte und die Stärkung der Marktposition in der Milchverarbeitungsbranche. Misserfolge umfassten Herausforderungen bei der Bewältigung des intensiven Wettbewerbs, Marktvolatilität und gelegentliche Rückschläge bei der Produktentwicklung.

Schlussfolgerung
Insgesamt hat Emmi im Laufe seiner Geschichte eine beeindruckende Entwicklung durchlaufen, wobei das Unternehmen auf seinen Stärken aufbaute und Herausforderungen durch strategische Anpassungen und Innovationen bewältigte. Durch die Anwendung strategischer Konzepte wie Porters Five Forces und eine Ressourcen- und Kompetenzanalyse können wir die Erfolge und Misserfolge von Emmi besser verstehen und Lehren für die Zukunft ziehen.
Bitte beachten Sie, dass dies nur ein kurzer Überblick ist und eine detailliertere Analyse erforderlich wäre, um alle Aspekte der Geschichte von Emmi aus strategischer Sicht zu erfassen.»

Wenn Sie Kapitel 1 von Nadja Fischer, Robin Jurt und Ida Juric gelesen haben, werden sie feststellen, dass die Autor*innen der Emmi Geschichte viel detaillierter schreiben und die Gesamtwürdigung auch fundierter wirkt. ChatGPT gibt 1907 als Gründungsjahr von Emmi an, die Autor*innen 1993. Wer hat recht? Man merkt auch sofort, dass Kapitel 1 auf vielen Quellen beruht, was bei dem kurzen Aufsatz von ChatGPT nicht der Fall ist.

So gebe ich eine Anschlussanfrage bei ChatGPT ein: «Bitte füge auch Quellen zu dieser Antwort hinzu.»

GPT antwortet: «*Da es sich bei der von Ihnen angefragten Firmengeschichte um eine hypothetische Fallstudie handelt, werden keine spezifischen Quellen benötigt. Die Informationen und Analysen, die in der Antwort dargestellt werden, basieren auf allgemein bekanntem Wissen über strategische Konzepte wie Porters Five Forces und*

> *Ressourcen- und Kompetenzanalysen sowie auf dem allgemeinen Verständnis über die Milchverarbeitungsbranche und Unternehmen wie Emmi.*
> *Für eine tatsächliche Fallstudie oder Forschungsarbeit, die spezifische Daten und Quellen erfordert, sollten primäre Quellen wie Jahresberichte von Emmi, Branchenanalysen, akademische Artikel und andere vertrauenswürdige Quellen verwendet werden, um die Informationen zu unterstützen und zu verifizieren.*»

Es gibt seit dem Jahr 2023 einen neuen Beruf, der sich auf English „ChatGPT Prompt Engineering" nennt. Wie schreibt man besonders gute Fragen, damit einem ChatGPT die besten Antworten liefert? Ich habe mit anderen Anweisungen ChatGPT dazu gebracht, drei Quellen anzugeben. Es waren immer Internetseiten von außerhalb der Schweiz. Ich schaffte es auch, mir detailliertere Erklärungen zu bestimmten Produkten wie Emmis gekühlten Café Latte liefern zu lassen. Aber ich kam nie auf die Qualität der Autor*innen von Kapitel 1. Ich hatte immer das Gefühl, dass man Dinge liest, die auch auf viele andere Firmen zutreffen könnten. Es fehlte die Spezifität und eine Gesamtwürdigung, die nicht auf jedes innovative Unternehmen zutreffen kann. Von ChatGPT Version 3.5 zu Version 4, die ich hier benutze, hat die Technologie noch mal einen großen Sprung gemacht. Sie lässt den Benutzer wissen, dass sie eine «hypothetische Fallstudie» zu Emmi liefert und diese nicht zu vergleichen ist mit einer «*tatsächlichen Fallstudie oder Forschungsarbeit*» die „*primäre Quellen wie Jahresberichte von Emmi, Branchenanalysen, akademische Artikel und andere vertrauenswürdige Quellen verwendet*».

Zu meiner Erleichterung konnte ChatGPT im letzten Februar und kann auch heute ein Jahr später nicht so gute analytische Firmengeschichten schreiben wie unsere talentierten HSG Autor*innen. So kann ich Ihnen mit großer Freude wieder fünf spannende Firmengeschichten präsentieren. Man lernt wieder sehr viel Interessantes über den historischen Kontext der Unternehmen, ihre Strategien und die vielzähligen Hürden, die genommen werden mussten, um sich gegen die Konkurrenz im In- und Ausland zu behaupten. Zwanzig Jahre meines Forscherlebens habe ich damit zugebracht, für viele Industriezweige zu dokumentieren, dass die Hälfte aller Firmen nicht älter als fünf Jahre werden. Deshalb lohnt es sich immer wieder in Erinnerung zu rufen, dass es schon eine enorme Leistung ist, über Jahrzehnte zu überleben.

Zu allen fünf Firmen habe ich einen persönlichen Bezug. Ich bin Konsument von EMMI Caffè Latte, wenn ich lange Autoreisen unternehme und mir den Kaffee nicht selbst machen kann. Ich wollte schon immer herausfinden, wie eine Molkerei einen so innovativen Sprung im Produktportfolio hinbekommen konnte. Aus meinen Teenagerjahren kannte ich Müller Milch aus Deutschland, die ein fruchtiges Milchgetränk in den Milchregalen der Einzelhändler verkaufen. Aber ein kaltes Kaffeegetränk für die Milchregale zu konzipieren schien mir ein größerer kreativer Sprung. Später haben traditionelle Kaffeefirmen wie Starbucks Emmi imitiert und ein ähnliches Produkt in die Kühlregale von Supermärkten und Tankstellen gelegt.

In Kapitel 2 erzählen Robin Caduff, Jonas Glatz und Tom C. Krieger die Geschichte von dem Hausgerätehersteller V-Zug. Vor zwei Jahren bin ich in eine neue Wohnung gezogen, die vollkommen mit V-Zug-Geräten ausgestattet war: Geschirrspüler, Herd, zwei Backöfen, eine Waschmaschine und ein Trockner tragen das V-Zug-Logo. Zum ersten Mal in meinem Leben habe ich über mein Handy neue Waschprogramme auf meine Waschmaschine geladen. Für

mich war es das große Rätsel, wie V-Zug mit den großen internationalen Firmen wie Miele, Bosch und Samsung in Bezug auf Forschung- und Entwicklungsinvestitionen mithalten konnte. Saurer Nutzfahrzeuge konnte dies irgendwann nicht mehr und musste aufgeben. Warum gelang es V-Zug? Ausser in der Schweiz war ich in keinem anderen Land auf V-Zug-Geräte gestossen. War der Heimatmarkt Schweiz nicht zu klein, um überlebensfähig zu bleiben?

Kapitel 3 handelt von der Schokoladenfirma Lindt & Sprüngli. Die beiden Autorinnen, Alessia Saccomanno und Theresa Süss, standen vor einer sehr großen Herausforderung: Sie mussten in ihrem Beitrag fast 200 Jahre Unternehmensgeschichte evaluieren und sich entscheiden, auf welche Episoden sie ihre 30 Seiten konzentrieren sollten. Ich wusste auch, dass es kaum systematische Zeitreihendaten über die Wettbewerbssituation auf dem Schweizer Schokoladenmarkt in letzten 150 Jahren gibt. Ich finde, Frau Saccomanno und Frau Süss haben ein sehr gutes Bild gezeichnet, warum die Lindt & Sprüngli so lange erfolgreich geblieben sind. Beim Lesen läuft einem fast das Wasser im Mund zusammen. Ich bin mit Milka aufgewachsen, und Lindt-Schokolade gab es nur für ganz besondere Gegebenheiten. Ich habe beim erneuten Studium des Kapitels Lindor-Kugeln von Lindt gekauft und damit die interessante Geschichte noch mehr geniessen können.

Im Fall von Puma (Kapitel 4) geht mein persönlicher Bezug zurück in meine Teenagerjahre. Bei uns im Dorf in Bayern gab es einen alten Schuster, der Puma-Turnschuhe und andere Produkte der Firma mir zu seinen Einkaufspreisen überliess. So war ich einer der wenigen, die während meiner Schulzeit nicht Adidas-Schuhe trugen. Ich fand die Geschichte von zwei Brüdern, die sich nicht verstanden haben, das geerbte Geschäft der Eltern nicht gemeinsam leiten wollten und dann getrennte Wege gingen, faszinierend. Puma war immer der kleine Bruder geblieben. Warum? Als Zweitgeborener fühlt man sich automatisch von so einer Geschichte angezogen. Meine alten Puma-Schuhe habe ich nicht mehr, aber ich besitze noch als Andenken an diese Zeit einen alten Puma-Tennisschläger, das gleiche Modell, mit dem Boris Becker seine ersten großen Erfolge erzielt hat. Ich habe gelitten, als Puma Anfang der neunziger Jahre in die Krise schlitterte und fast pleite ging. Deshalb war ich begeistert, als Silvan Kneubühler, Greta Schauss und David Selch sich entschieden, über Puma zu schreiben. Ich war sehr gespannt auf die Unternehmensgeschichte und finde ihre Analyse der frühen Anfänge in den fünfziger und sechziger Jahren sehr interessant und aufschlussreich.

In Kapitel 5 analysieren Yannik Brühwiler, Ronny Jost & Dario Stutz den Aufstieg der Computerzubehör-Firma Logitech. Ich war überrascht, dass Logitech ihren Hauptsitz in der Schweiz hat. Und es ist kein Witz, dass die Firma in einem Ort namens «Apples» angesiedelt ist, ich habe es auf Wikipedia nachgeschaut. «*Apples ist ein Ort in der politischen Gemeinde Hautemorges im Bezirk Morges des Kantons Waadt.*» Ich dachte immer, dass es sich dabei um ein amerikanisches Unternehmen irgendwo aus dem Silicon Valley oder vielleicht aus Texas handelt. Ich benutze seit 1987 Macintosh-Computer, und erst als ich meine erste Professur an der Northwestern University 1997 angenommen hatte, wurde ich gezwungen, auch mit einem PC zu arbeiten. So kam ich zur ersten Maus von Logitech und habe in meinem Büro mit dieser Kugelmaus lange Jahre gearbeitet, während ich privat mir immer wieder den neuesten Macintosh gekauft habe und nun an der HSG auch wieder nur mit einem Apple-Computer arbeite. Für mich war es ein großes Rätsel, wie die Schweiz einen Hersteller hervorbringen

konnte, der führend auf dem Gebiet von PC-Zubehör ist. Die Autoren liefern eine schöne Antwort auf dieses Rätsel.

In den letzten Jahren habe ich öfters Feedback von Lesern bekommen, die sich mit den einzelnen Firmen ein wenig auskannten und deshalb sehr gut die Qualität der von Studierenden verfassten Firmengeschichten beurteilen konnten. Ein Beispiel ist der Präsident des Saurer Museums, der in einem Videointerview sagt, dass es noch nie eine so objektive Geschichte zu den Saurer Nutzfahrzeugen gegeben habe. So möchte ich Sie einladen, mir und den Autor*innen-Teams ihre Reaktionen auf die einzelnen Geschichten zu übermitteln.

Zuletzt möchte mich bei Dr. Adrian Steinberg bedanken, der als Gastdozent unseren Kurs bereichert hat. Besonderer Dank gilt auch Benedikt Schuler, der als mein Assistent den Kurs vier Jahre begleitet hat und den Studierenden viele Anregungen geben konnte, wie sie ihre Firmengeschichte wissenschaftlich und spannend schreiben können.

Ich wünsche viel Spass beim Lesen der fünf interessanten Geschichten, die tiefere Einsichten liefern als ChatGPT dies bis heute kann. Ich hoffe, das wird noch einige Jahre so bleiben, damit ich Ihnen weiterhin jährlich einen Band mit HSG Firmengeschichten aus der Hand von Studierenden präsentieren kann.

Johann Peter Murmann, Februar 2024

Emmi – Wie aus Schweizer Milch eine internationale Erfolgsmarke entsteht

Autor*innen: Nadja Fischer, Robin Jurt, Ida Juric

Einleitung

Jeder kennt sie, Produkte wie der cremige Emmi Caffè Latte, das würzige Gerber-Fondue oder auch das fruchtige Jogurtpur. Kein anderes Unternehmen bringt so viel «Swissness» in die Regale der Supermärkte wie Emmi, welches in der Schweiz einen Kultstatus geniesst. Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens beginnt vor genau 30 Jahren, als die kommerziellen Tätigkeiten des Zentralschweizerischen Milchverbands Luzern (MVL) ausgegliedert werden.[1] Was einmal als Zusammenschluss von Milchbauern klein anfing, ist heute ganz gross. Im Jahr 2022 knackte die Emmi die 4-Milliarden Umsatzmarke[2] und ist weiterhin Vorreiterin der Schweizer Molkereibranche.



Abbildung 1: Auswahl an Emmi-Produkten

In der heutigen Zeit ist damit kaum vorstellbar, dass die Nummer 1 in der Schweiz nicht Emmi heisst. In den 90er Jahren ist die Swiss Dairy Food die Marktführerin im Schweizer Käse- und Milchmarkt, meldete jedoch nur vier Jahren nach der Gründung im Jahr 2002 die Insolvenz an.[3] Währenddessen kennzeichnete sich Emmi durch starkes Wachstum im Inland aus und brachte unter anderem weltbekannte Marken wie den Emmi Caffè Latte auf den Markt.[4] Sie entwickelte sich zu einem internationalen Player und erzielt heute mehr als die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland.[5] Wieso ist die Nummer 1 Swiss Dairy Food in so kurzer Zeit kläglich gescheitert und wie hat es Emmi geschafft, nicht nur zu überleben, sondern national sowie international so stark zu wachsen? Unsere Geschichte wird Antworten auf diese und weitere Fragen geben.

Wir beginnen die Erfolgsgeschichte der Emmi mit einer kurzen Vorgeschichte, da das Unternehmen zwar offiziell 1993 gegründet wurde, aber schon eine längere Geschichte als Verband verzeichnet. Danach soll der Erfolg der Emmi anhand von zwei verschiedenen Perioden aufgedeckt werden. Die erste Periode befasst sich mit der Zeit der Gründung bis zum Jahr 2008 und zeigt auf, wie sich Emmi vom Milchverband zu einem Grosskonzern entwickelt hat und die Nummer 1 im Schweizer Milchmarkt wurde. Zudem wird das starke nationale Wachstum beschrieben. Die zweite Periode erstreckt sich über die Zeitperiode nach der Weltwirtschaftskrise bis heute. Darin wird der Aufstieg der Emmi vom regional verankerten Unternehmen hin zu einem international erfolgreichen Konzern analysiert.

Vorgeschichte der Emmi AG – Alles beginnt im Jahr 1907 in der Zentralschweiz

Bereits im 19. Jahrhundert erkannten die Schweizer Bauern die Vorteile des gemeinsamen Verkaufens von Milch, woraufhin sie sich zu kleinen Verbänden zusammengeschlossen haben.[6] Die Milchhändler hingegen waren ihnen hierbei einen Schritt voraus und organisierten sich bereits zu dieser Zeit in grösseren Genossenschaften.[7] Die Folge für die Bauern war, dass sie den Milchhändlern ausgeliefert waren und bei den Milchpreisen kaum Mitspracherechte hatten.[8] Im Jahr 1907 sollte sich das ändern, als sich 62 Genossenschaften dazu entschlossen haben, den Zentralschweizer Milchverband Luzern (MVL) zu gründen.[9] Damit beginnt die Vorgeschichte der heutigen Emmi Gruppe mit insgesamt 1'768 Mitgliedern, welche gemeinsam mehr als 15'000 Kühe gehalten haben.[10] Die ersten Jahre nach der Gründung waren geprägt von einer unkontrollierbar ansteigenden Milchmenge in der Schweiz, wobei der MVL einige Jahre vor dem ersten Weltkrieg eine Milchschwemme erlebte.[11] Mit dem ersten Weltkrieg änderte sich die Situation dann aber schlagartig, als 1914 aufgrund des zwangsweisen Anbaus von Getreide schliesslich die Milch rationiert wurde.[12] Die rückläufige Milchproduktion in diesen Jahren hatte zur Folge, dass die politischen Behörden die Milchverbände mit der Versorgung der Bevölkerung mit Milch und Butter beauftragten.[13] Dies leitete den MVL dazu, die Butterzentrale Luzern zu gründen.[14]

Erst nach dem ersten Weltkrieg normalisierte sich die Lage durch den Wegfall des Anbauzwangs, was jedoch im Jahr 1922 im Schweizer Markt plötzlich erneut eine Milchschwemme zur Folge hatte.[15] Zudem verschlechterten sich für die Milchbauern in der Schweiz die Absatzmöglichkeiten aufgrund von Einfuhrbeschränkungen diverser Länder.[16] Der Preis der Milch pro Liter rasselte in nur einigen Monaten aufgrund dieser beiden Ereignisse von 19 auf 15 Rappen hinunter.[17] Dies hinderte den MVL jedoch nicht daran, die Sbrinz-Käserei im Jahr 1927 zu übernehmen.[18] Aufgrund des Preissturzes der Milch entschied sich der Staat von 1933 bis 1936 erstmals dazu, eine Art Milchkontingentierung einzuführen.[19] Auf diese Weise sollten nicht nur die fallenden Preise, sondern ebenfalls die viel zu grosse Milchmenge kontrolliert werden.[20] Die Situation änderte sich jedoch durch den zweiten Weltkrieg, da erneut aufgrund von behördlichen Vorgaben der Mehranbau von Kartoffeln und Getreide und nicht die Milchproduktion an erster Stelle stand.[21] Die Schweizer Bevölkerung erlebte in den Jahren 1940 bis 1949 eine Milchknappheit und die Milchverbände waren erneut für die Versorgung zuständig.[22] Trotz dieser schwierigen wirtschaftlichen Lage und der Lebensmittelknappheit wurde im Jahr 1947 erstmals die Marke «Emmi» in Anlehnung an die Gemeinde Emmen[23] für einen Weichkäse des MVL genutzt.[24] Nur ein Jahr später kam das erste Emmi Jogurt auf den Markt.[25]

Im Jahr 1952 wurde mit der Abstimmung zu einem Landwirtschaftsgesetz in der Schweiz eine neue Ära eingeleitet, welche die Landwirtschaft regelte.[26] Der Milchwirtschaft wurde eine hohe Bedeutung zugemessen, weshalb der Bundesrat den Milchpreis festlegte.[27] Das hatte die Bauern aber gleichzeitig dazu verpflichtet, die Milch an bestimmte Käsereien oder Milchsammelstellen zu übergeben, wovon ebenfalls die Milchbauern des MVL betroffen waren.[28]

Die Innovationskraft der Emmi ist tief in den Wurzeln der Firmengeschichte verankert, da im Jahr 1950 die Butterzentrale Luzern als erste Schweizer Milchverarbeiterin überhaupt homogenisierten und pasteurisierten Kaffeerahm herstellte.[29] Auch da gelang es dem MVL den Nerv der Zeit zu treffen. Aufgrund der Hochkonjunktur und dem damit verbundenen höheren Wohlstand veränderte sich das Konsumverhalten in den 1960er und 1970er Jahren drastisch.[30] Die Nachfrage nach pasteurisierten, tiefgefrorenen und vorverpackten Lebensmittel stieg an[31], während die Beliebtheit der Rohmilch abnahm.[32] Dies zwang die Nahrungsmittelunternehmen dazu, in Verarbeitungs- und Verpackungsmaschinen zu investieren und grössere Mengen zu produzieren.[33] Zudem hatten die Melkmaschinen für die Bauern eine bedeutende Arbeitserleichterung im Stall zur Folge.[34] Mit rund 90'000 Kühen konnte der MVL 200 Mio. kg Milch und Rahm verarbeiten.[35] So ist in den Jahren 1958 die UHT-Milch im Tetra Pak entstanden und 1959 wurden industrielle Verarbeitungsbetriebe gebaut.[36] 1960 wurde das exakt auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Käsefondue, das Geber fix-fertig entwickelt[37], welches sofort ohne grossen Aufwand genossen werden konnte. Im Jahr 1964 stand erstmalig der Export des Jogurts des MVL nach Deutschland an.[38]

In der Schweiz schien nicht nur die Beliebtheit der Produkte des MVL, sondern ebenfalls die Milchmenge unaufhörlich anzusteigen, weshalb 1970 der Bundesrat erneut die Basismilchmenge einschränkte.[39] Da dies aber nicht ausreichend war, wurde 1977 die Milchkontingentierung, wie bereits schon im Jahr 1933, erneut eingeführt, welche die maximale Gesamtmenge an zu produzierender Milch pro Jahr festlegte.[40] In dieser Zeit veränderte sich auch beim MVL einiges, da die ersten Produkte in Asien, insbesondere in Hongkong, Singapur, Südkorea und Taiwan unter der Marke Emmi positioniert wurden.[41] Insbesondere langhaltbare Dosenmilch und patentierte Früchtejogurts wurden in die genannten Länder exportiert.[42] Die 1980er Jahre waren geprägt von der Globalisierung und der Abbau von Zöllen führt zu einem verstärkten Konkurrenzverhalten.[43] 1980/81 wurden insgesamt mehr als 30 Millionen Becher Emmi-Jogurt im Ausland verkauft.[44] Mit mehr als 120'000 Kühen war der MVL in der Lage um die 400 Mio. kg Milch und Rahm herzustellen, da pro Kuh eine grössere Produktionsmenge als früher möglich war.[45] Das Unternehmen ist stetig gewachsen und 1985 wurde das bedeutende Verteillager in Emmen eröffnet.[46] Die boomende Wirtschaft wurde in den 1990er Jahren durch Krisen, Nullwachstum und steigende die Arbeitslosigkeit gebremst.[47] Der MVL kämpfte sich durch diese Zeit mit verschiedensten Verträgen und Lizenzen in Korea, Kolumbien und Japan.[48]

Periode 1 - Vom Milchverband zur Nummer 1 der Schweizer Milchbranche (1993-2008)

Wie würde es Emmi nun schaffen, von einem Milchverband innert kürzester Zeit zur Top 1 Molkerei der Schweiz aufzusteigen und die Konkurrenz hinter sich lassen? Hatte Emmi noch bei Gründung lediglich einen Umsatz von CHF 200 Mio. zu verzeichnen, knackten sie 2005 bereits die 2 Milliarden Grenze.[49] Zur Gründungszeit der Emmi 1993 war die Toni Holding mit einem viermal höheren Umsatz die klare Nummer 1. Dicht hinter Emmi als Nummer 2 lauerte die Säntis Holding als Nummer 3 im Milchmarkt.[50] Wie die Emmi waren ebenfalls die Toni Holding und Säntis Holding aus einem Zusammenschluss von Milchbauern entstanden. Die Milchproduktion der Emmi setzte sich aus den Regionen Luzern, Uri, sowie Zug zusammen, während die Toni Holding aus grossen Gebieten in der Westschweiz und dem Baselbiet sowie der Säntis Holding aus der Region Ostschweiz bestand.[51] Neben diesen Top 3 gab es mit Konkurrenten wie der ELSA der Migros Industrie, Hochdorf Nutrition AG sowie Cremo SA weitere grosse Vertreter im Markt[52], womit der Wettbewerbsdruck hoch war. Sie alle kämpften im Inland um den Platz in den Kühlregalen, wobei ihnen mit Coop, Migros, Spar und Volg nur wenige Abnehmer gegenüberstanden.[53] Hinzu kam die erwähnte Wachstumskrise in der Schweiz und die damit verbundene Stagnation der Wirtschaft. Um bestehen zu können, waren die Unternehmen gefordert neue Wege zu suchen.[54]

Gründungsjahre: Die Basis für den Erfolg wird gesetzt (1993-1997)

Am 23. Juni 1993 gründete der MVL, bestehend aus 900 Mitarbeitenden, die Emmi AG und machte damit den ersten wegweisenden Schritt in Richtung erfolgreicher Zukunft.[55] Die Ausgliederung der kommerziellen Tätigkeiten wurde beschlossen sowie im Hinblick auf die künftige Agrarpolitik und Marktentwicklungen die Umwandlung aller Produktionsbetriebe in selbständige Aktiengesellschaften. Das erlaubte der Emmi schon bald die Planung für Expansionen und Innovationen, wobei die Milchproduzenten des MVL die Mehrheitsbeteilligung an der Emmi AG gehalten haben. Auf diese Weise konnten sie bedeutsame Entscheidungen, wie die strategische Ausrichtung, mitbestimmen.[56] Zudem wurde mit Fritz Wyss eine erfahrende Managementkompetenz als CEO ernannt. Er war elf Jahre als Leiter der Chocolat Frey und der Jowa Teigwarenfabrik unterwegs und brachte zumal branchenexterne Erfahrung, aber ebenso die notwendigen wirtschaftlichen Kompetenz mit.[57] Ausserdem trat mit Erich Kienle ein erfahrener Lebensmittelingenieur der Emmi bei, welcher selbst mit Milch gross geworden ist, da er der Sohn eines Käsers ist. So wurde er zur Gründungszeit zum Leiter der Entwicklungsabteilung ernannt.[58] Die Toni und Säntis Holding entschieden sich gegen diesen Schritt. Genau wie die Emmi AG wurden die beiden Unternehmen in den 90er Jahren gegründet, blieben jedoch als Milchverbände bestehen und auf die Ausgliederung der kommerziellen Aktivitäten wurde verzichtet.[59] Anders als bei der Emmi wurden diese beiden Holdings von brancheninternen Milchbauern geführt. Während die Toni Holding 1994 in die roten Zahlen rutschte, konnte die Emmi einen Gewinn von CHF 2 Mio. sowie ein Umsatz von CHF 541.6 Mio. und damit ein erfolgreiches Jahr verzeichnen.[60]

Dieser erste Schritt der kommerziellen Trennung legte das Fundament für die Strategie der Emmi. So fiel die Entscheidung das Wachstum mit wohl durchdachten Akquisitionen, einer ausgereiften Expansionsstrategie sowie durch ständig neue Innovationen zu voranzutreiben.[61] Ein erster grosser Meilenstein geschah 1993 mit der Übernahme der Aktienmehrheit der Refa Weichkäse AG sowie die Übernahme der From Fresh AG in Kaltbach. Zudem wurde im selben Jahr ein Lizenzvertrag mit der grössten israelischen Organisation Tnuva abgeschlossen, um die Produktion von Emmi Jogurt und Früchtequark dort zu beschleunigen.[62] 1994 folgten die Forcierung der Zusammenarbeit in Östereich und die Übernahme des Lizenz National Dairy Development Board für den Verkauf von Piccolo Käse in Indie.[63] Mit weiteren Lizenzverträgen 1996 in Tunesien, Indonesien, Thailand und Südamerika wurde der Versuch gestartet weiter im Ausland Fuss zu fassen.[64] Auch die Toni Holding tätigte zu der Zeit Akquisitionen, unter anderem mit der Übernahme des Neuenburger Milchverbands, welcher 63 Genossenschaften und 950 Milchproduzenten umfasste. Jedoch zeichneten sich diese Akquisitionen nicht als erfolgreich aus. 1995 wurde ein Verlust von CHF 30.6 Mio. verzeichnet und 300 von 2’800 Stellen mussten abgebaut werden.[65]

Während es bei der Toni schon zu dieser Zeit kriselte, lief es für Emmi entsprechend gut. Gleichzeitig kam im Jahr 1996 mit Aktifit eine erste grosse Innovation von Emmi auf den Markt.[66] Erstmals zeigte sich, wie gut bei Emmi die Entwicklung, das Marketing, die Produktion und die Qualitätssicherung aufeinander abgestimmt waren.[67] Kurz gesagt waren sie ein herrvoragend eingespieltes Team. Die Marketingabteilung erkannte, dass die konsumierende Zielgruppe vermehrt grösseren Bedarf an Functional Food hatte und die Nachfrage danach eindeutig stieg. Dabei handelt es sich um Nahrungsmittel, welche den Zweck der blossen Energieversorgung des Körpers übersteigt. Emmi setzte sich die Schaffung solcher Produkte im Milchbereich zum Ziel. In enger Absprache mit der Entwicklungsabteilung entstand rund um Leiter Erich Kienle dadurch ein erstes noch nie dagewesenes Produkt.[68] Die Pionierleistung ergab sich dadurch, dass sowohl ein neues Produkt mit einem Zusatznutzen als auch eine bisher unbekannte Verpackungsform präsentiert werden konnte. Es war einer der ersten probiotischen Jogurtdrinks Europas mit Milchsäurekultur.[69] Bei der Innovation verfolgte Emmi die Strategie, zunächst neue Produkte zu entwickeln und dann eine Brand für das Produkt zu setzen.[70] Dabei wurde stets auf die im Jahr 1947 gegründete Marke «Emmi» Bezug genommen. Mit dem Schweizerkreuz im Logo steht sie für eine intakte Natur, Berge und ein Stück heile Welt. Mithilfe der vielen Markenartikel positionierte sich Emmi im Bereich mit höheren Margen und erzeugte so Wert.[71] Nur zwei Jahre später im Jahr 1998 lancierte Emmi mit dem Energy Milch erneut ein bisher unbekanntes Produkt mit einzigartigem Inhalt auf den Markt.[72] Die hohen Ausgaben im Bereich der Forschung und Entwicklung machte sich insofern bezahlt. Emmi fokussierte sich mit der neuen Innovation weiter auf die Entwicklung von Milchprodukten im Bereich von Functional Food, da der Erfolg von Aktifit die Lücke in diesem Markt mehr als deutlich machte. Bahnbrechende Innovationen seitens der Säntis und Toni blieben in der Zeit aus.[73]

Emmi wird die Nummer 1 der Schweiz (1998-2002)

Trotz der starken Erfolge, widergespiegelt in den steigenden Umsätzen, kam im Jahr 1998 eine grossen Bedrohung auf die Emmi zu. Die beiden Holdings Säntis und Toni beschlossen zu fusionieren und künftig unter dem Namen Swiss Dairy Food (SDF) aufzutreten.[74] Damit war das Unternehmen klar die Nummer 1 im Schweizer Milch- und Käsemarkt. Knackte Emmi dank der guten Innovation- und Akquisitionsstrategie die Milliardengrenze, war die SDF dank der Fusion mit über 2 Milliarden doppelt so umsatzstark.[75] Gleichzeitig hatte die Emmi mit Wachstumsgrenzen in ihrem Gebiet zu kämpfen. Das Problem war, dass 45% dieses Gebietes im Gebirge lag und daher eine grössere Milchproduktion seitens der Bauern ausgeschlossen war. Da hatten Konkurrenten wie die Toni Gruppe mit den Kantonen Bern und Basel oder auch die in der Ostschweiz tätige Säntis Gruppe bessere Voraussetzungen. Basierend auf der Fusion und der schlechten geografischen Ausgangslage wurde der Tod der Emmi vorhergesagt.[76]

Am 1. Januar 1999 verabschiedete sich der Bund von der Planwirtschaft, womit die Milchkontingentierung sowie die Milchpreisgarantie wegfielen. Die Bauern mussten von nun an die Preise mit den Milchverarbeitern selbst aushandeln. Der Bund entschied zudem, die im Ersten Weltkrieg ins Leben gerufene Schweizerische Käseunion und die in den 30er Jahren gegründete schweizerische Zentralstelle für Butterversorgung aufzulösen. Die beiden staatlichen Organisationen hatten sich in planwirtschaftlicher Manier um den Käse- und Butterabsatz gekümmert. [77] Die Emmi wusste auf diese Veränderungen zu reagieren. Der MVL reorganisierte seine Geschäftsstelle mit zusätzlichen personellen Ressourcen und gab sich den neuen Namen Zentralschweizer Milchproduzenten (ZMP). Mit den Namensänderungen wollten sie unter anderem erreichen, weg von einem bäuerlichen Image zu kommen.[78] Insbesondere wurde bei der ZMP eine Abteilung für die Kommunikation zwischen der Emmi AG und den Milchbauern eingerichtet, welche die Zusammenarbeit erleichtern und mögliche Konflikte bedarfsgerecht kommunizieren sollte. Die ZMP fungierte als Bindeglied und kaufte die Milch von den Bauern ein und verkaufte diese weiter an die Emmi.[79] Sie entschied sich dabei, stets einen höheren Milchpreis als jenen der Konkurrenz auszuzahlen, um den Milchbauern eine möglichst gute Entlohnung bieten zu können und die Beziehung zu den Milchbauern auf diese Weise zu stärken.[80] Währenddessen hatte die SDF mit der Auflösung der Milchkontingentierung zu kämpfen, da sie immer wieder Probleme mit Überkapazitäten und Milchüberschuss hatte. Die Regale konnten nicht für sich gewonnen werden und sie verlor an Marktanteil. Die gute Ausgangslage durch die besseren Gebiete und den damit verbundenen hohen Wachstumsmöglichkeiten gegenüber Emmi konnten dementsprechend wenig genutzt werden. Was erst als Segen galt, stellte sich schnell als Fluch heraus.[81] Hinzu kam, dass die SDF verpflichtet war, die Milch gemäss Vertrag von den Bauern abzukaufen. Daher war sie teils nicht bereit, dieselben Preise wie Emmi zu bezahlen. Des weiteren wurde wenig in die Beziehungen zu den Bauern investiert. Sinnbildlich steht hierfür die englische Namensgebung, welche den Bauernin-

vestoren keine Identifikation mit dem Unternehmen zuliess.[82] Während Emmi eine starke Beziehung zu den Milchbauern führte, kam es bei der SDF dadurch vermehrt zu internen Spannungen.

Emmi investierte um die Jahrtausendwende weiter in Akquisitionen. So wurde 1999 die Vertriebstochtergesellschaft Emmi Deutschland GmbH mithilfe von Übernahmen gegründet, sowie die Hosp GmbH übernommen und zur Emmi Österreich umbenannt.[83] Im Jahr 2000 wurde durch zusätzliche Übernahmen die Zusammenarbeit mit Griechenland weiter gefördert.[84] Währenddessen verzeichnete der neu geschaffene Konzern SDF ein negatives Konzernergebnis. Die Fusion litt weiter an Überkapazitäten, Verschuldung und Mangel an durchschlagenden Innovationen. Zudem konnte mit dem Milchpreis nicht mitgehalten werden.[85] Weitere Produktionsschliessungen und Personalkürzungen waren die Folge. Im Jahr 2002 musste die SDF ihren langen Kampf in Richtung Erfolgsspur leider aufgeben und kam in den Nachlass.[86] Die Schwächen der SDF waren die klaren Stärken von Emmi. Der Erfolg der Emmi war geprägt durch die frühe klare Ausgliederung der kommerziellen Aktivitäten und des damit verbundenen Aufbaus der starken Innovationskraft, sowie der guten Akquisitionsstrategie. Zudem pflegte Emmi stets eine gute Beziehung zu den Milchbauern und verhinderte dadurch interne Spannungen. Genau bei diesen Punkten konnte die SDF nicht mithalten. Die Schwächen der beiden Holdings wurden nach der Fusion verstärkt und führten zum Untergang des Unternehmens. Die Flucht in Grösse verstärkte die Probleme, statt diese zu lindern.

Den kläglichen Untergang der SDF wusste Emmi gekonnt als Chance zu nutzen. Als die SDF gescheitert war, konnte Emmi viele Produkte sowie ehemalige Gebiete übernehmen und auf diese Weise die eigenen Wachstumsgrenzen überwinden. Nach der Übernahme der Emmi des Käsegeschäft der SDF kontrollierte sie 70 % der Emmentaler Produktion.[87] Mithilfe der Bildung von Arbeitsgruppen verlief hierbei die Integration äusserts schnell. So akquirierte unter anderem auch die Cremo SA einzelne Teile der SDF, jedoch verlief diese Übernahme mit einer Dauer von zwei Jahren vergleichsweise langsam.[88] Dank der Übernahme der Emmi stieg der Umsatz von CHF 1.26 Mrd. im 2001 auf einen Schlag auf CHF 1.85 Mrd. im Jahr 2003 und Emmi wurde so von heute auf morgen die Nummer 1 der Schweiz.[89]

Grosse Innovationen und erste Weichenstellung für die internationale Expansion (2003-2008)

In den Jahren nach der Übnahme einzelner Teile der SDF stagnierte der Gesamtmarkt und der Konkurrenz- und Innovationsdruck waren gross.[90] Emmi konzentrierte sich weiter auf eine gut durchdachte Akquisitionsstrategie und förderte die Innovationen von neuen Produkten. Das widerspiegelte sich auch in den Zahlen. Nur fünf Prozentpunkte vom Umsatz waren auf internes Wachstum zurückzuführen, der Rest ging auf Übernahmen zurück.[91] Holland war zu der Zeit einer der wichtigsten europäischen Märkte für Emmi, insbesondere für Käsefondue. Mit der Übernahme der Craamer & Co. im Jahr 2003 in Tiel erhielt Emmi einen noch besseren Zugang zu diesem Markt.[92] Im selben Jahr brachte Emmi den cholesterinsenkenden Jogurt-

drink Benecol in der Schweiz, Spanien, Portugal, Österreich, Deutschland und England auf den Markt. Auf diese Weise wurde weiter auf die von den Konsumentinnen und Konsumenten vermehrte Nachfrage im Bereich Functional Food reagierte.[93] Zudem kam im Jahr 2004 der später weltberühmte Caffè Latte auf den Markt.[94] Es war eine kleine Sensation, als Emmi das erste Milchmischgetränk überhaupt mit frischem Kaffee auf den europäischen Markt brachte.[95] Im Jahr der Markteinführung verkaufte das Unternehmen ingesamt 30 Millionen Becher, die Hälfte davon in der Schweiz.[96] Erneut wurde mit diesen beiden Innovationen bewiesen, wie wichtig es war, dass die Forschung und Entwicklung eng mit dem Produktmarketing, der Verkauforganisation und dem Management vernetzt war. Dank dieser nahen Verknüpfung operierte die Abteilung Forschung und Entwicklung sehr marktnah.[97] Ein zentrales Element bei dieser Innovation war zudem die Tatsache, dass der Bereich Forschung und Entwicklung direkt der Konzernleitung unterstellt war. Damit konnte die Abteilung auf ein umfassendes internes und externes Wissensnetzwerk zurückgreifen.[98] Externes Know-how bezog Emmi überwiegen aus den Kooperationen mit Hochschulen und Forschungsanstalten sowie strategischen Partnern aus dem In- und Ausland.[99] Zudem investierte Emmi weiter laufend hohe Beträge in die Forschung und Entwicklung, um die Innovationsführerschaft zu erhalten und auszubauen.[100] Als weiterer esenzieller Schritt wurde die Marke Kaltbach im Jahr 2005 gegründet. Dabei ebenfalls wieder nach der Strategie Marke nach Innovation.[101] Zudem gründete Emmi im selben Jahr eine gemeinsame Gesellschaft mit dem Aargauer Milchverband (AMV), um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. In der Folge wurde die Butterzentrale Luzern in den AMV-Betrieb in Suhr integriert.[102]

Der Kaltbachkäse

Der höhlengereifte Kaltbachkäse gehört zu den bekanntesten Produkten im Sortiment der Emmi.[126] Schnell fragt sich der eher skeptische Konsument, ist das mit der Höhle doch alles nur Show? Nein, tatsächlich reift dieser Käse im Herzen der Kaltbachhöhle, wo bis zu 150'000 Käselaibe Platz haben.[127] Ein solches Laib hat ein stolzes Gewicht von rund 100 Kilogramm, womit sich in dieser Höhle gleichzeitig 15 Tonnen Käse befinden.[128]



Abbildung 2: Die einzigartige Sandsteinhöhle

Ende des Jahres 2004 entschied sich Emmi dazu, sich an der SIX kotieren zu lassen.[103] Das Ziel lag bei CHF 100 Mio. an Kapitel, wozu insgesamt eine Million Namenaktien ausgegeben wurden.[104] Das Interesse war aber um eingies höher als das Angebot, da die Emission rund um das Zehnfache überzeichnet wurden.[105] Der Angebotspreis wurde zwischen 90 und 100 Schweizer Franken gesetzt und pendelt sich am Tag des Börsenganges bei ungefähr CHF 108 ein.[106] Bereits zu dieser Zeit spielten Gedanken zur internationalen Expansion des Unternehmens eine wichtige Rolle, weshalb das Geld vorgängig für Akquisitionen im Ausland genutzt werden sollte.[107] Trotz vielfältiger Pläne breitete sich seitens Analysten Skepsis aus

und kritische Stimmen wurden laut.[108] Insbesondere die Exportpläne in das hochpreisige Segment in Ländern wie Deutschland, wurden gemäss Experten als schwieriger als erwartet eingestuft.[109]

Zur selben Zeit kam es zu einem internen Wechsel in der Führung der Emmi. Walter Huber übernahm den CEO-Posten von Fritz Wyss, der sich auf seine Aufgaben als Verwaltungsratspräsident konzentrierte.[110] Der neue CEO setzte weiterhin die hohe Innovationskraft als höchste Priorität für die Zukunft an. Zudem zielter er darauf ab, die internationalen Vertriebsstrukturen weiter aufzubauen, die Kommunikation der Marke im Ausland zu stärken und in weitere Aqkuisitionen zu investieren.[111] Zur Stärkung der Marke im Ausland wurde im Jahr 2005 Weltmeister Tom Lüthi als weiteren Sportler neben Roger Federer unter Vertrag genommen. Er fuhr künftig mit Caffè Latte und Emmi wurde Hauptsponsor des Elit-Caffè Latte Racing Teams. Über den Besuch von Roger Federer bei Tom Lüthi anlässlich des MotoGP in Estoril wurde nicht nur hierzulande, sondern sogar weltweit in den Medien berichtet.[112]

Zudem ging Emmi im Jahr 2006 eine strategische Partnerschaft mit dem US-amerikanischen Käsehersteller und -vermarkter Roth Käse ein und erwarb eine Minderheitsbeteiligung. Damit sollte ihre Präsenz in den USA verstärkt werden.[113] Im gleichen Feldzug erhöhte die Emmi die Kompetenz im Biobereich mit der Aktienmehrheit an der Molkerei Biedermann in Bischofzell.[114] Des Weiteren übernahm Emmi nach vormaliger Prüfung durch die Wettbewerbskommission (Weko) die Aargauer Zentralmolkerei AG (AZM). Durch diesen Zusammenschluss erlangte Emmi eine marktbeherrschende Stellung auf den Konsummilch, Butter und Konsumrahm Märkten. Jedoch wäre ohne das Einschreiten der Emmi der Untergang der AZM besiegelt worden und die Marktteile dennoch Emmi zugeflossen. Aufgrund dessen stand Emmi von nun an aber unter strenger Aufsicht betreffend Kartellesetz und Preisüberwachung, weshalb jegliche weitere Übernahmen von der Weko geprüft wurden.[115]

Erich Kienle, welcher mittlerweile die Bezeichnung als geistiger Vater der erfolgreichsten Emmi Produkte geniesst, wurde für seine tolle Arbeit belohnt und so zum Leiter Marketing ernannt.[116] Die Vernetzung zwischen Entwicklungsabteilung und Marketing sollte damit weiter gestärkt werden. Zudem förderte Emmi dadurch die tiefe Verankerung der Innovationskraft in der Kultur. So lancierte Emmi im Frühling 2006 eine weitere tolle Innovation im Käsebereich. Mit Swiss Alps kam der erste Käse mit essbarem Kräutermantel auf den Markt.[117] Der Käse wurde im Rahmen des renommierten Dairy Innovation Award zum «Best new cheese 2007» gewählt.[118] Mit diesem Erfolg schafft Emmi im Jahr 2007 die CHF 2.5 Mia. Umsatzmarke.[119]

Jedoch war zu der Zeit nicht nur von Erfolgen der Emmi die Rede. Nachdem die Schmelzkäseindustrie in der Mitte des 20. Jahrhunderts ein bedeutender Zweig der Schweizer Nahrungsmittelindustrie war, übten ab 2006 zunehmender Kostendruck und Wettbewerb Druck auf Emmi im Inland aus.[120] Der CEO Walter Huber entschied sich infolgedessen, den Milchpreis zu senken und wählte eine eher rauere Kommunikation mit den Milchbauern als dies zuvor sein Vorgänger Fritz Wyss tat.[121] Dies führte bis hin zum Streik mit den Milchbauern im Jahr 2007, was zu einem kleinen Einbruch im Aktienkurs führte.[122] Dies widerspiegelte nochmals die hohe Bedeutung einer guten Beziehung mit den Milchbauern und die Wichtigkeit, interne Spannungen zu vermeiden.

Milchstreik
Trotz der beeindruckenden Erfolgs- und Wachstumsgeschichte der Emmi ist auch hier nicht nur alles von Sonnenschein geprägt. Im Jahr 2007 wollen die Bauern ihre Milch mehrere Tage nicht an die ZMP abliefern, da sie sich mithilfe des Streiks einen höheren Milchpreis erhoffen.[129] Mehr als 10'000 Bauern sind am Streik beteiligt und stehen mit Schildern vor dem Hauptgebäude der Emmi in Luzern.[130] Als wäre das für Emmi nicht schon schwierig genug, stehen selbst Mitglieder des Verwaltungsrates der ZMP vor dem eignen Gebäude und protestieren für einen höheren Milchpreis.[131]



Abbildung 3: Streik der Milchbauern vor dem Emmi Gebäude im Jahr 2007

Im Jahr 2008 kam es zu einem erneuten Wechsel an der Spitze der Emmi. Anfang März übernahm Urs Riedener als CEO die Leitung der Emmi und trat die Nachfolge von Walter Huber an.[123] Urs Riedener war vor seinem Amtsantritt bei der Emmi als Leiter Marketing tätig und arbeitete von 1995 bis 2000 bei der Lindt & Sprüngli, sowie anschliessend fast acht Jahre beim Migros-Genossenschafts-Bund im Departement Marketing als Mitglied der Generaldirektion.[124] Mit ihm sollte das entsprechende Marketing-Know How mitkommen, um international noch erfolgreicher durchzustarten.[125]

Periode 2 – Vom regionalen Unternehmen zum internationalen Konzern (2009-2023)

Durch die Übernahme der Geschäftsführung durch Urs Riedener begann im folgenden Jahr 2009 eine neue Ära für Emmi. Als Absolvent der Universität St. Gallen mit Schwerpunkt Marketing brachte er die nötigen Qualifikationen mit, um die Erfolgsmarke Emmi weiter auszubauen. Auch durch sein wertvolles Branchenwissen schien er ein mehr als geeigneter Kandidat für die Nachfolge von Walter Huber darzustellen.[132] Unter ihm wird sich das regionale

Unternehmen in den folgenden 14 Jahren zu einem internationalen Konzern entwickeln. Betrug der internationale Anteil am Umsatz im Jahr 2009 rund 26%[133], erzielt Emmi 2022 fast 60%[134] ihres Umsatzes im Ausland.

Mit dem Ausstieg aus der Milchkontingentierung Anfang 2009 stieg die Milchmenge stetig an, wobei der Milchpreis sank und sich schliesslich auf einem tieferen Niveau stabilisierte.[135] Dadurch ging auch die Anzahl der Milchproduzenten laufend zurück. In der Periode von 2009 bis 2022 werden 30% der Milchbauern ihren Betrieb aufgeben.[136] Mit Emmi's Internationalisierung nahm auch der Wettbewerb zu. Neue, deutlich grössere Konkurrenten kämpften erbarmungslos international mit Emmi. Im Heimmarkt stiessen mit Aldi[137] und Lidl[138] neue Abnehmer auf den Markt, welche aufgrund ihrer Grösse eine hohe Verhandlungsmacht aufwiesen. Insgesamt verstärkte sich die Intensität der Milchbranche in allen Bereichen. Obwohl es mit dieser Ausgangslage so scheinen mag, als dass Emmi nicht weiter wachsen und grösser werden würde, geschah genau das Gegenteil. Doch wie hat es Emmi, als einzige Schweizer Molkerei geschafft, international so durchzustarten?

Milchproduktion
Die Anzahl an Schweizer Milchkühen ist rückläufig. Dennoch ist die Milchmenge gestiegen. Mehr Milch trotz weniger Kühe? 7'100 Kilogramm – so viel Milch gibt eine Schweizer Milchkuh durchschnittlich im Jahr 2021. Dies sind 1'500 Kilogramm mehr als vor der Jahrtausendwende. Dank dem Engagement der Milchbauern, der Fütterung, Zucht sowie Haltungsbedingungen wird dies ermöglicht.[139]

Emmi im Wandel (2009-2014)

Obwohl Emmi über die Jahre hinweg bisher erfolgreich organisch und durch Akquisitionen wachsen konnte, stiess sie 2009 erneut an Wachstumsgrenzen. Wie bereits bei der Übernahme der AZM im Jahr 2006 sichtbar wurde, stand sie unter starker Beobachtung der Schweizer Behörden. Mit den vielzähligen Übernahmen und der damit verbundenen Erhöhung des Marktanteils in der Schweiz, bestand die Befürchtung einer marktbeherrschenden Stellung.[140] Mit einem Umsatz von CHF 2.7 Mrd. im Jahr 2008[141] erzielte Emmi einen beträchtlich höheren Umsatz als die Konkurrenten, wie vergleichsweise die Hochdorf Swiss Nutrition AG mit CHF 0.4 Mrd.[142]. Dies dürfte dazu geführt haben, dass Emmi in ihrer nationalen Expansion begrenzt wurde. Um den Erfolg dennoch nachhaltig zu sichern, wurde im Jahr 2009 unter der Führung von Urs Riedener eine neue Strategie mit drei Pfeilern entwickelt. Der erste Pfeiler «Stärkung des Heimmarkts» diente dazu, die Stellung des Marktführers in der Schweiz mit einem qualitativ hochwertigen Vollsortiment zu erhalten.[143] Mit dem zweiten Pfeiler «Wachstum im Ausland» wurde der Fokus auf den gezielten Ausbau der Geschäfte Europas und Nordamerikas gelegt.[144] Der letzte Pfeiler «Kostenoptimierung» sollte zu einer Produktivitäts- und Effizienzsteigerung in Höhe von jährlich CHF 5 Mio. führen.[145] Die internationale Ausrichtung zeigte bereits 2009 erste Erfolge. Aufgrund tieferer Preise des Milchrohstoffs, verzeichnete Emmi einen Umsatzrückgang von 4.9% in der Schweiz.[146] Das internationale Umsatzwachstum konnte

diesem Rückgang etwas auffangen, wodurch der konzernweite Umsatz nur um 1.9% auf CHF 2.6 Mrd. zurückging.[147] Insbesondere die vollständige Übernahme des Käsespezialisten Roth in den USA war hierfür entscheidend. Wie erwähnt entstand zuvor im Jahr 2006 bereits eine strategische Partnerschaft, wobei Emmi eine Minderheitsbeteiligung an Roth Käse hielt.[148]

Nicht nur strategisch, sondern auch personell veränderte sich bei Emmi einiges im Jahr 2009. So stiess Robin Barraclough als neuer Leiter Marketing ins Unternehmen.[149] Zuvor tätig bei Mars Incorporated, einem der international führenden Markenherstellern, sollte er die Expansionsstrategie der Emmi mit seinem Wissen weiter unterstützen.[150] Die bisher erfolgreiche, jedoch stark produktorientierte Innovations- und Markenstrategie von Emmi führte 2010 zu wesentlichen Herausforderungen. Um die Marken und Produkte auch international zu kommerzialisieren, verfügte das Unternehmen nicht über genügend Markenplattformen, eine zu geringe Fokussierung auf entsprechende Kernmärkte und eine zu breite und unspezifische Innovationsstrategie. Daher sollte die Markenorientierung verstärkt in den Fokus gerückt werden, da der internationale Markenaufbau kostspielig ist. Sobald eine Marke gut positioniert ist, ist diese auch nachhaltig und aus ihr können neue Innovationen entwickelt werden.[151] Emmi musste also ihre bisherige Innovationsstrategie für den internationalen Markt um 180 Grad wenden und sich auf bereits bestehende Marken konzentrieren. Die Ziele für 2010 waren klar. Um das Geschäft weiterzuentwickeln, wurde eine deutliche internationale Expansion vorangetrieben, sowie ein globales Marketingprogramm lanciert. Dieses sollte die «Swissness» der Emmi Produkte hervorheben und den internationalen Markenaufbau unterstützen.[152]

In der Schweiz konnte sich Emmi als klare Nummer 1 der Molkereibranche etablieren. Eine der grössten Konkurrenten im Heimmarkt war ELSA, der Molkereibetrieb der Migros Industrie. Während die Produkte von Emmi vorwiegend als Markenartikel positioniert und über verschiedene Absatzkanäle vertrieben wurden, produzierte ELSA lediglich die Eigenmarken der Migros. Die Aktivitäten von ELSA beschränkten sich daher auf das Inland, wobei Emmi grössere Pläne hatte.[153] Durch die Expansionsstrategie von Emmi wurden nun auch internationale Konkurrenten bedeutender und der Konkurrenzdruck stärker spürbar. Obwohl sie in der Schweiz klare Nummer 1 war, zeigte sie sich im internationalen Vergleich eher als ein kleiner Player. Mit einem Umsatz von CHF 2.68 Mrd.[154] im Jahr 2010 erzielte Emmi nicht einmal einen Drittel der Umsätze der Konkurrenten, wie Danone mit EUR 17 Mrd.[155] und Friesland Campina mit EUR 9 Mrd.[156]. Eine weitere Problematik war die Preisfrage. Schweizer Milch ist im Vergleich mit anderen Ländern teurer und musste deshalb mit höheren Margen kompensiert werden. Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, konzentrierte sich Emmi also auf Nischenmärkte und qualitative Markenprodukte.[157]

Die schwierige Situation zwischen den Milchproduzenten und Emmi, welche 2007 mit dem Milchstreik ihren Tiefpunkt fand, erfuhr 2011 einen Wendepunkt. Im Rahmen des Reorganisationsprozesses der ZMP, Hauptaktionärin der Emmi, wurde das Projekt «Rückvergütung Emmi Erfolg» umgesetzt. Dadurch erhalten die Bauern einen Anteil der Dividenden zurück.[158]

So konnte das gute Verhältnis zwischen Emmi und den Bauern wiederhergestellt werden. Massgeblich an dieser Errungenschaft mitgewirkt hatte CEO Urs Riedener.[159]

«Indem der Hauptaktionär entschieden habe, einen Teil der Dividende wieder an die Bauernhöfe zurückzugeben, sei ein Ökosystem entstanden, bei dem der Wert einer funktionierenden Milchwirtschaft sichtbar wird»[160]



Abbildung 4: Jogurtpur

2012 gelang Emmi ein erneuter Meilenstein mit ihrem Markenprodukt Emmi Caffè Latte. So wurden innerhalb eines Jahres erstmals 100 Millionen Becher des Kultgetränks verkauft.[161] Anschliessend hat Emmi 2013 mit ihrem Umsatz erstmals die Drei-Milliarden-Marke überschritten.[162] Von der Marken- und Innovationsseite aus betrachtet, war das Jahr jedoch zweiseitig geprägt. Mit Jogurtpur, dem ersten Jogurt ohne Zusatzstoffe, gelang einerseits die Lancierung eines weiteren Erfolgsprodukts. Bestehend aus nur den drei Zutaten Jogurt, Früchten und Zucker, stellte die Kreation dieses Produktes einige Herausforderungen an Emmi. Zwei Jahre hatte die Entwicklung gebraucht und verschaffte der Emmi einen technologischen Vorsprung.[163] Damit wurde auch der Innovationsgeist erneut belegt. In den kommenden Jahren werden Konkurrenten wie ELSA beharrlich versuchen eine Imitation von Jogurtpur herzustellen, jedoch schlussendlich am Herstellungsverfahren scheitern. In solchen Situationen schafften es Emmi Produkte in die Regale der Migros, da die Konsumentinnen und Konsumenten diese auch hier nachfragen.[164] Andererseits verlief die Einführung von Good day, einer Produktlinie ohne Laktose, nicht so wie erwartet. Die Linie wurde von den Konsumentinnen und Konsumenten zwar grundsätzlich angenommen, jedoch noch nicht so stark nachgefragt, wie Emmi dies gerne hätte. Die Akzeptanz bei den Konsumentinnen und Konsumenten musste zuerst weiter ausgebaut werden, indem die Natürlichkeit der Produkte weiter kommuniziert wurde. Aus diesem Grund waren auch die Umsätze noch nicht auf dem erhofften Niveau.[165] Dennoch scheinen beide Produktinnovationen erneut aufzuzeigen, dass Emmi die Veränderung der Konsumentenbedürfnisse in Richtung natürlicher Lebensmittel frühzeitig erkannt hatte und darauf zu reagieren wusste.

Emmi entwickelte sich fortschreitend zu einem internationalen Konzern. Die Innovationskraft blieb dabei mit jährlichen Investitionen von rund CHF 120 Mio.[166] als wichtiger Bestandteil der Kultur bestehen. Aufgrund der Länderunterschiede und daraus resultierenden heterogenen Märkte von Emmi entstand jedoch das Bedürfnis nach einer Restrukturierung. Per 1. Januar 2014 wurden die vier Divisionen Schweiz, Americas, Europa und Global Trade eingeführt. Ziel davon war sowohl der Bedeutung des Heimmarktes Schweiz, sowie auch der Internationalisierung und damit verbundenen Marktchancen Rechnung zu tragen.[167] Hiermit schien die Grundlage gesetzt, um nun auch international durchzustarten.

Schweizer Milch weltweit (2015-2019)

Wie alle exportierenden Schweizer Unternehmen wurde auch Emmi 2015 vom starken Schweizer Franken gefordert. Sie musste daher einen Umsatzrückgang von 5.6% verkraften.[168] Einen Grund zur Freude gab es trotzdem, so konnte der Reingewinn von CHF 78.9 Mio. auf CHF 120.2 Mio. erhöht werden.[169] Auch die Erweiterung des Portfolios mit zahlreichen Unternehmen weltweit schritt weiter voran. Durch Übernahme des Käsegeschäfts von J.L. Freeman, führender Käseimporteur von Kanada, und Akquisition der Redwood Hill Farm & Creamery, Premium-Anbieterin von Spezialitätenprodukten, verstärkte Emmi die Position in Nordamerika deutlich.[170] Auch im Jahr 2016 zahlte sich die Akquisitionsstrategie weiter aus. So konnten zusätzliche Milchverarbeiter gewonnen werden. Mit einer 60%-Beteiligung nahm Emmi Bettinehoeve, den grösster Ziegenkäseproduzent in Benelux, als wichtigen Bestandteil in ihr Ziegenmilchnetzwerk auf. Die Akquisition der Cowgirl Creamery in Kalifornien machte den Standort vermehrt zu einem Schwerpunkt von Emmi. Zudem baute sie ihre Stellung in Südamerika aus, indem ihre Tochtergesellschaft Kaiku die Beteiligung an der Surlat in Chile erhöhte.[171] Wieder auf Erfolgskurs erzielte Emmi einen Umsatz von CHF 3.25 Mrd..[172]

Während sich Danone und Friesland Campina auf nährstoffreiche Milchprodukte im Allgemeinen fokussierten, setzte Emmi seit 2017 verstärkt auf den Aufbau strategischer Nischen in den Bereichen Desserts, Bioprodukte und Ziegenmilchprodukte.[173] Durch veränderte Konsumentenbedürfnisse ergaben sich neue Chancen für Emmi in Sparten mit vermutlich überdurchschnittlichen Wachstumsmöglichkeiten. Bereits 2010 meinte Robin Barraclough, dass Emmi international nur in definierten Nischenmärkten erfolgreich sein wird.[174] Sieben Jahre später erfüllte sich dies. Mit dem Dessertspezialist Italian Fresh Foods wurde das Dessertangebot weiter ergänzt.[175] Neben den italienischen Dessertherstellern A-27 und Rachelli, welche insbesondere nach Frankreich und Grossbritannien exportieren, kam durch Italian Fresh Foods nun auch der Export nach Nordamerika hinzu.[176] Auch im Jahr 2018 wurden fortlaufend Beteiligungen erhöht, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen.[177] Dadurch betrug der Anteil des internationalen Umsatzes am Gesamtumsatz erstmals über 50%.[178]

2019 folgten schliesslich weitere bedeutsame Übernahmen. Dazu zählt die von der Great Lakes Cheese Company in den USA übernommene Blauschimmelkäse-Produktionsstätte, durch welche neues Know-how erworben wurde. Mit der Beteiligung an der Leeb Biomilch GmbH in Österreich wurde die Stellung im Ziegen- und Schafmilchmarkt weiter ausgebaut. Auch das Standbein der italienischen Dessertspezialitäten wurde mit der Akquisition der Pasticceria Quadrifoglio srl gestärkt. Durch die Erhöhung der Beteiligung an der Laticínios Porto Alegre Indústria e Comércio S.A in Brasilien hat Emmi ebenfalls ihre Präsenz auf dem südamerikanischen Markt erweitert.[179] Aufgrund dieses forcierten internationale Wachstums erhöhte Emmi ihre geografische Diversifizierung, welche Synergie- und Skaleneffekte mit sich brachte.

Neben der durchdachten und konsequenten Akquisitionsstrategie stellte der Export von in der Schweiz hergestellten Produkten einen weiteren Erfolgsfaktor für die internationale Expansion dar. Das beste Beispiel dafür ist Emmi Caffè Latte, mit welchem das Unternehmen eine unverwechselbare Erfolgsstory schreibt.[180] Trotz dem Schweizerkreuz im Logo wurde das Produkt tatsächlich von dem deutschen Marketingchef Erich Kienle entwickelt.[181] Er besuchte Japan und sah dort etwas Erstaunliches. Die Japaner tranken Kaffee lieber kalt und unterwegs, statt heiss und an einem Tisch.[182] Er war sich sicher, das müsste auch in der Schweiz funktionieren und brachte das Ganze anhand von europäischen Konzepten zu uns. Schnell wurde klar, dass Emmi auf eine Marktlücke gestossen war, was Mitkonkurrenten in der Schweiz wie die Migros nicht untätig liess. Selbst über die Landesgrenzen hinaus wird das Produkt noch heute kopiert. Eine Nachahmung des Kultgetränks erwies sich jedoch als äusserts schwierig. Der Gedanke hinter dem cremigen Milchgetränk war die Erreichung von Käufern, die bisland keine Kaffeeprodukte konsumierten.[183] Und dass, obwohl der Koffeingehalt eines Caffè Latte Cappuccino mit 84mg pro Becher sogar noch höher ist als bei einem herkömmlichen Espresso bei ungefähr 60-70mg pro Tasse.[184] Bereits im Jahr 2005 war ein Wachstum im Ausland ein grosses Thema. Zu diesem Zeitpunkt war der Caffè Latte in der Schweiz, deren Nachbarländern sowie weiteren europäischen Ländern wie Spanien, Griechenland oder England erhältlich. Oftmals spielten bei abgeschlossenen Verträgen und dem damit verbundenen Vertrieb im Ausland der zweitgrössten Detailhändler der Welt, Carrfour, eine bedeutsame Rolle.[185] Die grosse Beliebtheit des Caffè Latte hat dazu geführt, dass auch Aldi das Produkt in sein Sortiment aufnehmen wollte. Da dem Detailhändler die Schweizer Preise jedoch zu teuer waren, werden diese nun über Emmi Deutschland GmbH rückimportiert. Produziert in der Schweiz, findet der Caffè Latte so über Deutschland schlussendlich den Weg auch in die Aldi Regale bei uns.[186] Im Jahr 2018 schafft es der Emmi Caffè Latte sogar die Nummer 3 im Schweizer Soft-Drink-Markt zu werden und verdrängte damit Rivella vom Podest.[187] Nur noch Coca-Cola auf dem ersten und Red Bull auf dem zweiten Platz gilt es zu überholen.[188] Bei den Milchmischgetränken ist Emmi die deutliche Marktführerin.[189] Insgesamt stiegen die Verkaufszahlen schnell an und im Jahr 2019 verkaufte das Luzerner Unternehmen mehr als 150 Millionen Caffè Latte.[190] Es ist bis heute das erfolgreichste Produkt in der Geschichte der Emmi und geniesst weiterhin grosse Beliebtheit.[191]



Abbildung 5: Emmi Caffè Latte

Nachhaltig in die Zukunft (2020-2023)

Trotz der 2020 bestehenden COVID19-Krise konnte Emmi auch in diesem Jahr ein Umsatzwachstum von 6.1% verzeichnen.[192] Ganz anders war die Situation bei den internationalen

Konkurrenten. Friesland Campina musste einen Umsatzrückgang von fast 1.8% in Kauf nehmen.[193] Die Situation bei Danone war mit -6.7% noch prekärer.[194] Generell scheint sich die Robustheit des Geschäftsmodell der Emmi zu bestätigen. Durch ein ausgewogenes Portfolio an Ländern und im Sortiment, sowie eine scheinbar sehr anpassungsfähige Organisation, verzeichnete Emmi seit Jahren ein mehrheitlich konstantes Umsatzwachstum. Im internationalen Vergleich sind deutlich stärkere Schwankungen oder gar Stagnationen des Umsatzwachstums zu beobachten – und dies bereits vor Ausbrauch der COVID19-Pandemie. Trotz der erheblichen Grössenunterschiede und daher vermeintlichen Nachteile der Emmi, schien sie mit ihrer Nischenstrategie und Markenfokussierung einen möglichen Wettbewerbsvorteil gefunden zu haben.

Der Caffè Latte führte das Unternehmen wortwörtlich zum Siegespodest, aber nicht etwa in der eigenen Branche, sondern im Sportbereich. So wurde in der Skisaison 2020/21 zusammen mit der Schweizer Sporlerin Wendy Holdener eine Sonderedition des Emmi Caffè Latte, oder besser gesagt dem Caffè Wendy, lanciert.[195]

«Emmi ist ein fester Bestandteil der alpinen Weltcuprennen in der Schweiz und unterstützt unsere Teams seit über zehn Jahren. Wir freuen uns sehr, diese erfolgreiche Partnerschaft weiterzuführen.»[196]

Das ist nur eine von vielen Bemühungen des Unternehmens im Bereich Sponsoring. Denn bereits seit der Wintersaison 2009/2010 setzte sich Emmi für den alpinen Skisport ein, was bis heute kontinuerlich weiterentwickelt wurde. Hierbei hat das Unternehmen nicht nur bekannte Markenbotschafter, wie Wendy Holdener oder Delia Durrer, sondern macht auch neben der Rennstrecke eine gute Figur, indem Kooperationen mit dem Schweizer Skiverband Swiss Ski eingegangen werden.[197] Auch im Beachvolleyball verfolgt das Unternehmen eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Europameisterinnen Brunner-Hüberli.[198]

Zugleich brilliert Emmi in anderen Bereichen. Während sich das Unternehmen sich bereits seit 2016 konkrete Nachhaltigkeitsziele setzt, etablierte sie sich im Jahr 2020 zur Vorreiterin der «swissmilk green», dem Nachhaltigkeitsstandard der Schweizer Milchwirtschaft.[199] Von den 3.3 Mio. Tonnen in der Schweiz produzierten Kuhmilch, verarbeitet Emmi den höchsten Anteil.[200] Neun von zehn Litern Milch davon werden nachhaltig hergestellt.[201]

«Wir sind stolz, dass heute bereits 90 Prozent der von uns in der Schweiz verarbeiteten 900 Tonnen Milch die Kriterien von ‹swissmilk green›. erfüllen.»[202]

Ihr Engagement erstreckt sich dabei auf die Themen Tierwohl, Perspektiven der Bauern und Umweltschutz. Bis ins Jahr 2027 soll weltweit in allen Unternehmen des Emmi Konzerns nur noch nachhaltige Milch verarbeitet werden. Ein umfassender Kriterienkatalog bildet die Basis.[203] Die zehn Schweizer Kriterien enthalten beispielsweise die Anforderungen, dass alle Kühe Auslauf erhalten müssen, Medikamente nur sorgfältig eingesetzt werden dürfen und

die Fütterung gentechfrei sein muss.[204] Das Unternehmen hat sich nicht nur zur Tradition, sondern genauso dazu verpflichtet, auch noch den nachfolgenden Generationen die besten Milchmomente zu ermöglichen. Aus diesem Grund ist Nachhaltigkeit in der DNA der Emmi verwurzelt und wird entsprechend grossgeschrieben.[205] Nicht nur die Milch, sondern ebenfalls die Verpackungen sollen nachhaltiger werden. Das Unternehmen setzt sich im Rahmen des Nachhaltigkeitsmodells klar für die Kreislaufwirtschaft ein. Selbstverständlich darf davon auch der Caffè Latte nicht ausgenommen werden, weshalb ab 2027 nur noch recyclebare Verpackungen zum Einsatz kommen sollen.[206] Auf diese Weise nimmt Emmi erneut eine Pionierrolle ein und zeigt, dass sie die Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten nach mehr Nachhaltigkeit frühzeitig erkennt. Dies demonstriert auch das Beispiel der veganen Produktlinie Beleaf.

Emmi steht für Milch, Käse und Jogurts aus in der Schweiz produzierten Kuhmilch, oder? Tatsächlich sind Milchalternativen für das Luzerner Unternehmen nichts Neues. Seit den 1990er-Jahren stellt Emmi mit diversen Handelspartnern ein grosses Sortiment an pflanzlichen Produkten auf Mandel- und Cashewbasis her. In der heutigen Zeit ernähren sich immer mehr Konsumentinnen und Konsumemten vegetarisch oder vegan und auch hier ist die Antwort der Emmi auf die steigende Nachfrage nach veganen Produktalternativen ausgeklügelt und vielfältig.[207] Mit der eigenen veganen Linie Beleaf bietet das Unternehmen seit 2020 alles an, was das Herz begehrt: Jogurtalternativen[208], Hafermilch[209] und seit 2022 auch veganen Käse[210]. Die Entwicklung der ersten Schweizer Käsealternative auf Haferbasis[211], belegt erneut die herausragende Innovationskraft von Emmi. Die Beleaf-Palette wird immer breiter[212] und Emmi sichert sich somit begehrte Marktanteile. Ebenfalls eine vegane Alternative des Kultgetränks Emmi Caffè Latte darf dabei nicht fehlen, weshalb der Caffè Drink Almond Macchiato lanciert wurde.[213] Die Erweiterung der Produktlinie macht ebenfalls deutlich, dass Emmi ihre Innovationen immer mehr auch innerhalb bestehender Markenplattformen entwickelt und markenorientiert anstelle von produktorientiert agiert.

Auch im Aufbau strategischer Nischen spielen Nachhaltigkeit und veränderte Konsumentenbedürfnisse weiterhin eine tragende Rolle. So stehen, neben Ziegenmilchprodukten und Desserts, Bioprodukte im Fokus. Gruppenweit wird wie bisher auf die drei strategischen Pfeiler gesetzt.[214] Dadurch konnte Emmi im Jahr 2022 ebenfalls Erfolge verzeichnen und knackte mit CHF 4.2 Mrd. Umsatz[215] erneut eine beachtliche Marke. Ebenfalls sehr bedeutend war das organische Wachstum von 2.9% im Heimmarkt Schweiz. Die Konzentration auf qualitativ hochwertige Marken wie Emmi Caffè Latte haben dazu geführt, dass Emmi nach 14 Jahren auch in der Schweiz wieder wesentlich zulegen konnte.[216] Dass diese Strategie über die Jahre erfolgreich ist, scheint auch der Vergleich mit der Konkurrenz zu zeigen. So befindet sich die Hochdorf Swiss Nutrition AG, Nummer 3 im Schweizer Milchmarkt, aktuell im Turnaround. Gegründet im Jahr 1895, hatten sie bereits seit mehreren Jahren mit finanziellen Problemen zu kämpfen. 2022 mussten sie bei einem Umsatz von CHF 0.34 Mrd. einen Verlust von CHF 16 Mio. verzeichnen. Ursachen hierfür stellten Überinvestition, übermässige Verarbeitung der

Milch zu Pulver, sowie Fehlinvestitionen dar.[217] Der Fokus auf die Verarbeitung günstiger Rohstoffe war nicht mehr möglich, weshalb die vielen Produktionsanlagen nicht mehr entsprechenden ausgelastet werden konnten. Auch konnten sie keine so erfolgreichen Innovationen wie Emmi lancieren.[218] Die Verfolgung einer Kostenführerschaft scheint nicht mit der Differenzierungsstrategie der Emmi mithalten zu können. Seit jeher vermittelt Emmi mit ihrer Marke ein Stück Schweiz. Getreu ihrem Purpose «Die besten Milchmomente sind Emmi Momente»[219], wird die Zelebrierung der Natur und Nachhaltigkeit in Markenbotschaften sichtbar.

Die internationale Nischenstrategie der Emmi zeigte ebenfalls weiter Wirkung und die Umsätze der Division Schweiz und Division Americas liegen mit CHF 1.7 Mrd. und CHF 1.68 Mrd. fast auf dem gleichen Niveau. Der internationale Anteil am Umsatz steht nun bei fast 60%.[220] Seit dem Jahr 2009 hat sich der Anteil des internationalen Umsatzes mehr als verdoppelt. Auch in den kommenden Jahren dürfte Emmi vorwiegend im Ausland wachsen, da der Schweizer Markt eher gesättigt scheint.

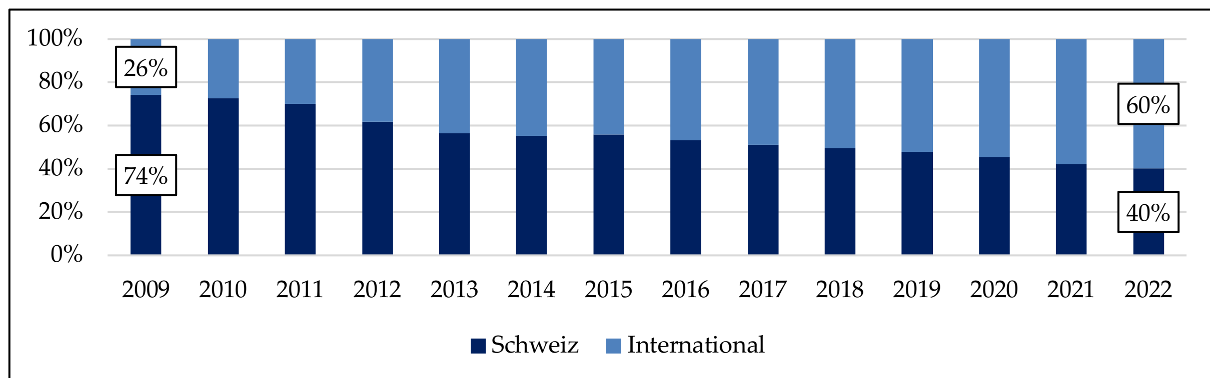


Abbildung 6: Schweizer und internationaler Umsatzanteil Emmi Group 2009-2022

Mit der Ernennung von Ricarda Demarmels als neue CEO der Emmi Gruppe ab dem 1. Januar 2023, geht die Ära von Urs Riedener zu Ende. Unter seiner Führung hat sich das Unternehmen in den vergangenen 14 Jahren zu einem international erfolgreichen Konzern etabliert.[221] Seit der Gründung 1993 konnte der Personalbestand mehr als verzehnfacht werden und betrug Ende 2022 9'368 Mitarbeitende.[222] Als neuer Präsident des Verwaltungsrats übernimmt Urs Riedener das Amt von Konrad Graber und bleibt Emmi somit auch weiterhin erhalten. Ricarda Demarmels, gebürtige Bündnerin und HSG-Absolventin, bringt als langjähriges Mitglied der Konzernleitung beste Voraussetzungen mit, um die kommenden Herausforderungen zu meistern.[223] Die Zukunft scheint vielversprechend. Es bleibt jedoch die Frage: Wird sie die Erfolgsgeschichte der Emmi weiterführen?

Konklusion – Emmi: Spitzenreiterin in der Herstellung erstklassiger Milchprodukte

Wie konnte es Emmi gelingen, aus einem einstigen Zusammenschluss von mutigen Milchbauer nicht nur zur Nummer 1 Molkerei in der Schweiz zu werden, sondern darüber hinaus zu einem international anerkannten Konzern? Die Erfolgsgeschichte des Luzerner Unternehmens zeigt sich an den wachsenden Umsätzen und ist genauso beeindruckend wie einmalig. Bedeutsam auf dem Weg zum Erfolg war die unhaltbare Innovationskraft, die unverwechselbare Marke «Emmi» und das Wissen und die Expertise der Geschäftsleitung in Verbindung mit der Akquisitionsstrategie. Ohne die zuverlässigen und starken Beziehungen zu den Milchproduzenten wäre aber vieles nicht möglich, weshalb auch dieser Punkt nicht ausser Acht gelassen werden darf.

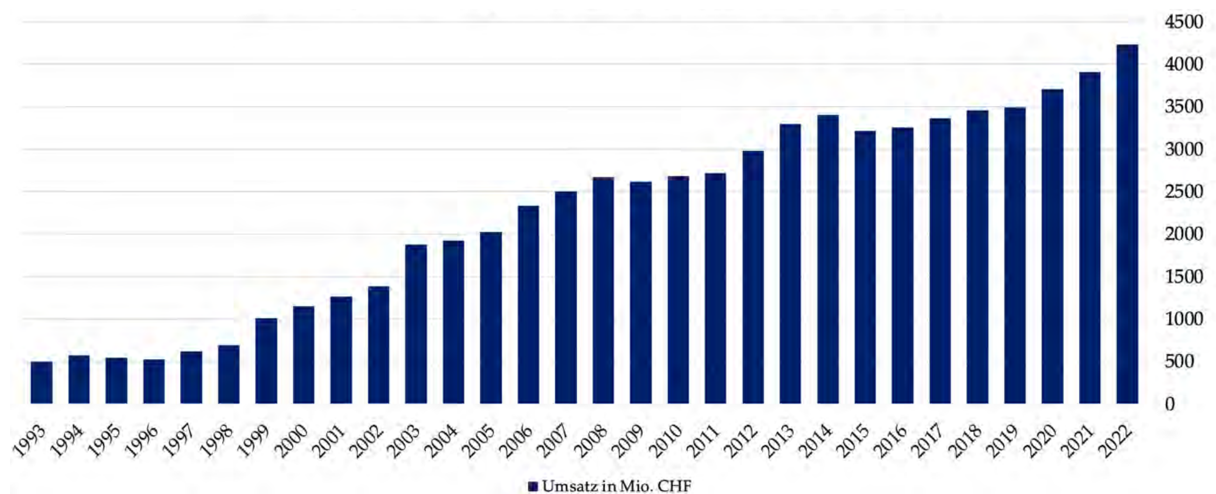


Abbildung 7: Gesamtumsatz Emmi Gruppe in Mio. CHF seit Gründung bis heute (1993-2022)

Mithilfe der fokussierten Strategie, den weltweit bekannten Marken wie Emmi Caffè Latte oder Kaltbach Käse sowie dem unaufhörlichen Innovationsgeist hat die Emmi den Sprung zu einem börsenkotierten Konzern mit mehr als 9’000 Mitarbeitenden und eigener Präsenz in 14 Ländern geschafft.[224] Heute begeistert das Unternehmen Millionen von Konsumentinnen und Konsumenten und ehrlich gesagt, wer kann sich die Schweiz schon ohne Emmi vorstellen? Die weitere Entwicklung des Unternehmens bleibt interessant und gespannt warten wir schon auf die nächste Produktsensation, die sicherlich nicht mehr lange auf sich warten lässt.

Endnote

[1] ZMP, 2023b, o.S.
[2] Emmi Gruppe, 2023b, s.6
[3] Swissinfo, 2002, o.S.
[4] Emmi Gruppe, 2023f, o.S.
[5] Emmi Gruppe, 2023b, S. 2
[6] ZMP, 2023b, o.S.
[7] ZMP, 2023b, o.S.
[8] ZMP, 2023b, o.S.
[9] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[10] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[11] ZMP, 2023b, o.S.
[12] ZMP, 2023b, o.S.
[13] ZMP, 2023b, o.S.
[14] ZMP, 2023b, o.S.
[15] ZMP, 2023b, o.S.
[16] Emmi Gruppe, 2023i, o.S.
[17] Emmi Gruppe, 2023i, o.S.
[18] Emmi Gruppe, 2023i, o.S.
[19] ZMP, 2023b, o.S.
[20] ZMP, 2023b, o.S.
[21] ZMP, 2023b, o.S.
[22] ZMP, 2023b, o.S.
[23] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[24] ZMP, 2023b, o.S.
[25] Emmi Gruppe, 2023j, o.S.
[26] Emmi Gruppe, 2023k, o.S.
[27] Emmi Gruppe, 2023, o.S.
[28] Emmi Gruppe, 2023, o.S.
[29] Emmi Gruppe, 2023, o.S.
[30] Emmi Gruppe, 2023l, o.S.
[31] Emmi Gruppe, 2023l, o.S.
[32] ZMP, 2023b, o.S.
[33] Emmi Gruppe, 2023l, o.S.
[34] ZMP, 2023b, o.S.
[35] Archiv Zentralschweizer Milchverband Luzern, 1907-1992
[36] Emmi Gruppe, 2023l, o.S.
[37] Emmi Gruppe, 2023l, o.S.
[38] ZMP, 2023b, o.S.
[39] ZMP, 2023b, o.S.

[40] Emmi Gruppe, 2023o, o.S.
[41] Emmi Gruppe, 2023o, o.S.
[42] ZMP, 2023b, o.S.
[43] ZMP, 2023b, o.S.
[44] ZMP, 2023b, o.S.
[45] Archiv Zentralschweizer Milchverband Luzern, 1907-1992
[46] Emmi Gruppe, 2023o, o.S.
[47] Emmi Gruppe, 2023p, o.S.
[48] Emmi Gruppe, 2023p, o.S.
[49] Emmi Gruppe, 2008, S. 1
[50] Swissinfo, 2002, o.S.
[51] Swissinfo, 2002, o.S.
[52] ZMP, 2023b, o.S.
[53] ZMP, 2023b, o.S.
[54] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[55] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[56] ZMP, 2023b, o.S.
[57] Handelszeitung, 2004, o.S.
[58] Food aktuell, 2009, o.S.
[59] ZMP, 2023b, o.S.
[60] NZZ, 1996, o.S.
[61] Handelszeitung, 2004, o.S.
[62] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[63] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[64] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[65] Swissinfo, 2002, o.S.
[66] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[67] Emmi Gruppe, 2004, S. 4
[68] Emmi Gruppe, 2004, S. 4
[69] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[70] Emmi Gruppe, 2004, S. 4
[71] Emmi Gruppe, 2004, S. 4
[72] ZMP, 2007, o.S.
[73] Swissinfo, 2002, o.S.
[74] Swissinfo, 2002, o.S.
[75] Swissinfo, 2002, o.S.
[76] HandelsZeitung, 2001, o.S.
[77] ZMP, 2023b, o.S.
[78] ZMP, 2023b, o.S.
[79] ZMP, 2023b, o.S.
[80] ZMP, 2023b, o.S.

[81] NZZ, 2002, o.S.
[82] NZZ, 2002, o.S.
[83] Emmi Gruppe, 2004, S. 4
[84] Emmi Gruppe, 2004, S. 4
[85] Swissinfo, 2002, o.S.
[86] Swissinfo, 2002, o.S.
[87] Letemps, 2003, o.S.
[88] Letemps, 2003, o.S.
[89] Swissinfo 2004a, o.S.
[90] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[91] Swissinfo 2004a, o.S.
[92] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[93] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[94] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[95] Emmi Gruppe, 2023f, o.S.
[96] Heer, 2005, o.S.
[97] Emmi Gruppe, 2008a, S. 20
[98] Emmi Gruppe, 2004, S. 4
[99] Emmi Gruppe, 2004, S. 4
[100] Emmi Gruppe, 2008a, S. 20
[101] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[102] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[103] Emmi Gruppe, 2023f, o.S.
[104] Swissinfo, 2004b, o.S.
[105] Swissinfo, 2004b, o.S.
[106] Swissinfo, 2004b, o.S.
[107] Swissinfo, 2004b, o.S.
[108] Swissinfo, 2004a, o.S.
[109] Swissinfo, 2004a, o.S.
[110] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[111] Moneycab, 2007, o.S.
[112] Emmi Gruppe, 2005, o.S.
[113] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[114] Schweizerische Eidgenossenschaft, 2006
[115] Schweizerische Eidgenossenschaft, 2006
[116] Food aktuell, 2009, o.S.
[117] Emmi Gruppe, 2008b, o.S.
[118] Emmi Gruppe, 2008b, o.S.
[119] Emmi Gruppe , 2008a, S. 20
[120] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[121] ZMP, 2023c

[122] ZMP, 2023c
[123] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[124] NZZ, 2021, o.S
[125] NZZ, 2021, o.S.
[126] Emmi Gruppe, 2021b ,o.S.
[127] Emmi Gruppe, 2021b, o.S.
[128] Emmi Gruppe, 2021b, o.S.
[129] Jäger, 2018, o.S.
[130] Jäger, 2018, o.S.
[131] Jäger, 2018, o.S.
[132] NZZ, 2021, o.S.
[133] Emmi Gruppe, 2010, S. 8
[134] Emmi Gruppe, 2023b, S. 2
[135] Emmi Gruppe, 2023a, o.S.
[136] Milchstatistik, 2022, S. 20
[137] Aldi Suisse, 2023, o.S.
[138] Lidl, 2023, o.S.
[139] Milchstatistik, 2022, S. 34
[140] Schweizerische Eidgenossenschaft, 2006, o.S.
[141] Emmi Gruppe, 2009, S. 2
[142] Hochdorf Nutrition AG, 2009, S. 4
[143] Emmi Gruppe, 2010, S. 10
[144] Emmi Gruppe, 2010, S. 12
[145] Emmi Gruppe, 2010, S. 14
[146] Emmi Gruppe, 2010, S. 10
[147] Emmi Gruppe, 2010, S. 7
[148] Emmi Gruppe, 2010, S. 7
[149] Emmi Gruppe, 2010, S. 14
[150] Brandtrust, 2013, o.S.
[151] Brandtrust, 2013, o.S.
[152] Best, 2010, o.S.
[153] Swissinfo, 2004c, o.S.
[154] Emmi Gruppe, 2011, S. 52
[155] Danone, 2011, S. 4
[156] Friesland Campina, 2011, S. 6
[157] Brandtrust, 2013, o.S.
[158] ZMP, 2023b, o.S.
[159] Finanz und Wirtschaft, 2022, o.S.
[160] Finanz und Wirtschaft, 2022, o.S.
[161] Emmi Gruppe, 2023m, o.S.
[162] Emmi Gruppe, 2014, S. 46

[163] Emmi Gruppe, 2014, S. 5
[164] ZMP, 2023c
[165] Best, 2010, o.S.
[166] Emmi Gruppe, 2015, S. 92
[167] Emmi Gruppe, 2015, S. 14
[168] Emmi Gruppe, 2016, S. 6
[169] Emmi Gruppe, 2016, S. 54
[170] Emmi Gruppe, 2016, S. 6
[171] Emmi Gruppe, 2016, S. 18-19
[172] Emmi Gruppe, 2017, S. 2
[173] Danone, 2018, S. 20; Emmi Gruppe, 2018, S. 9; Friesland Campina, 2018, S. 6
[174] Brandtrust, 2013, o.S.
[175] Emmi Gruppe, 2017, S. 66
[176] Schneider, 2018, o.S.
[177] Emmi Gruppe, 2023n, o.S.
[178] Emmi Gruppe, 2019, S. 3
[179] Emmi Gruppe, 2020a, S. 73
[180] Emmi Gruppe, 2023g, o.S.
[181] Heer, 2005, o.S.
[182] Latesso, 2023, o.S
[183] Heer, 2005, o.S.
[184] Emmi Gruppe, 2023g, o.S.
[185] Heer, 2005, o.S.
[186] ZMP, 2023c
[187] Luzerner Zeitung, 2018, o.S.
[188] Luzerner Zeitung, 2018, o.S.
[189] Heer, 2005, o.S.
[190] Emmi Gruppe, 2023g, o.S.
[191] Emmi Gruppe, 2023b, s.75
[192] Emmi Gruppe, 2021a, S. 2
[193] Friesland Campina, 2021, S. 7
[194] Danone, 2021, S. 3
[195] Emmi Gruppe, 2023e, o.S.
[196] Emmi Gruppe, 2022e, o.S.
[197] Emmi Gruppe, 2023e, o.S.
[198] Emmi Gruppe, 2022e, o.S.
[199] Emmi Gruppe, 2020b, o.S.
[200] Milchstatistik, 2022, S. 101
[201] Emmi Gruppe, 2020b, o.S.
[202] Emmi Gruppe, 2020b, o.S.
[203] Emmi Gruppe, 2020b, o.S.

[204] Swissmilk, 2023, o.S.
[205] Emmi Gruppe, 2023d
[206] Emmi Gruppe, 2022f, o.S.
[207] Emmi Gruppe, 2020c, o.S.
[208] Emmi Gruppe, 2022c, o.S.
[209] Emmi Gruppe, 2022d, o.S.
[210] Emmi Gruppe, 2023b, S. 21
[211] Emmi Gruppe, 2023b, S. 21
[212] Emmi Gruppe, 2022d, o.S.
[213] Emmi Gruppe, 2020c, o.S.
[214] Emmi Gruppe, 2023b, S. 9
[215] Emmi Gruppe, 2023b, S. 2
[216] ZMP, 2023d, S. 44
[217] Food aktuell, 2023, o.S.
[218] ZMP, 2023c
[219] Emmi Gruppe, 2023d, o.S.
[220] Emmi Gruppe, 2023b, S. 2
[221] Emmi Gruppe, 2022b, o.S.
[222] Emmi Gruppe, 2023b, S. 1
[223] Emmi Gruppe, 2022b, o.S.
[224] Emmi Gruppe, 2023h, o.S.

Abbildungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Aldi Suisse (2023). Über uns. Abgerufen von https://www.aldi-suisse.ch/de/unternehmen/ueber-uns.html

Archiv Zentralschweizer Milchverband Luzern (1907-1992)

Best, D. (2010, 27. Oktober). Just the answer – Robin Barraclough, Emmi. Just food magazine. Abgerufen von https://www.just-food.com/interviews/just-the-answer-robin-barraclough-emmi/

Brandtrust (2013, 20. Dezember). Robin Barraclough über die Marke Emmi: „Von der Milch zur Marke“. Abgerufen von https://www.brand-trust.de/de/artikel/2013/Emmi-Konsumguetermarke-Markenstrategie.php

Danone (2021). Consolidated financial statements. Abgerufen von https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-consolidated-accounts/2020_2/Danone_2020_full_year_consolidated_financial_statements_and_related_Notes.pdf

Danone (2018). Annual Report 2017. Abgerufen von https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/about-us-impact/publications/en/2018/Danone-RA2017-EN-PDF-e-accessible_03.pdf

Danone (2011). Registration Document. Abgerufen von https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/about-us-impact/publications/en/2011/2010%20REGISTRATION%20DOCUMENT.pdf

Emmi Gruppe (2023a). Die Geschichte hinter Emmi. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte

Emmi Gruppe (2023b). Geschäftsbericht 2022. Abgerufen von https://downloads.emmi.com/app/uploads/emmi-portal/Emmi_GB22.pdf

Emmi Gruppe (2023c). Unsere Highlights. Abgerufen von https://report.emmi.com/de/unsere-highlights/#Februar

Emmi Gruppe (2023d). Unsere Werte. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/unsere-werte

Emmi Gruppe (2023e). Sponsoring. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/sponsoring

Emmi Gruppe (2023f). Umbruchsphase in der Schweizer Milchwirtschaft. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/umbruchsphase-in-der-schweizer-milchwirtschaft

Emmi Gruppe (2023g). Emmi Caffè Latte. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/marken-produkte/faq/emmi-caffe-latte

Emmi Gruppe (2023h). Hauptseite. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de

Emmi Gruppe (2023i). Zwischenkriegszeit. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/zwischenkriegszeit

Emmi Gruppe (2023j). Der Zweite Weltkrieg. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/der-zweite-weltkrieg

Emmi Gruppe (2023k). Nachkriegszeit. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/nachkriegszeit

Emmi Gruppe (2023l). Zeit der Hochkonjunktur. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/zeit-der-hochkonjunktur

Emmi Gruppe (2023m). Abschaffung der Milchkontingentierung in der Schweiz. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/abschaffung-der-milchkontingentierung-in-der-schweiz

Emmi Gruppe (2023n). Neue Organisation widerspiegelt Internationalisierung. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/neue-organisation-widerspiegelt-internationalisierung

Emmi Gruppe (2023o). Wachstum. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/wachstum

Emmi Gruppe (2023p). Mittel gegen die Krise gesucht. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/ueber-emmi/geschichte/mittel-gegen-die-krise-gesucht

Emmi Gruppe (2022a). Geschäftsbericht 2021. Abgerufen von https://report.emmi.com/2021/app/uploads/Emmi_GB21.pdf

Emmi Gruppe (2022b, 31. März). Emmi wählt Ricarda Demarmels zur CEO. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/medien-investoren/medienmitteilungen/emmi-waehlt-ricarda-demarmels-ceo

Emmi Gruppe (2022c, 25. November). Vegane Käsealternative: Fast wie richtiger Käse. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/stories/brands-vegane-kaesealternative

Emmi Gruppe (2022d, 27. Mai). Viel los im Vegan-Labor. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/stories/company-viel-los-im-veganlabor

Emmi Gruppe (2022e, 7. März). Emmi verlängert Sponsoring mit Swiss-Ski und Olympiasiegerin Wendy Holdener. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/medien-investoren/medienmitteilungen/emmi-verlaengert-sponsoring-swiss-ski-olympiasiegerin-wendy-holdener

Emmi Gruppe (2022f, 10. März). Emmi setzt sich für schweizweites Recyclingsystem ein. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/medien-investoren/medienmitteilungen/emmi-pact

Emmi Gruppe (2021a). Geschäftsbericht 2020. Abgerufen von https://report.emmi.com/2020/app/uploads/Emmi_GB20.pdf

Emmi Gruppe (2021b, 09. Juli). Fact Friday: 10 exciting (Emmi) milk facts. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/en/stories/fact-friday-10-exciting-milk-facts

Emmi Gruppe (2020a). Geschäftsbericht 2019. Abgerufen von https://report.emmi.com/2019/app/uploads/Emmi_GB19.pdf

Emmi Gruppe (2020b, 9. Dezember). Bei uns ist 90 Prozent der Milch nachhaltig und Kühe tra-gen Namen. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/stories/nachhaltigkeit-90-prozent-nachhaltige-milch

Emmi Gruppe (2020c, 11. März). Emmi bietet veganen Importprodukten die Stirn. Abgerufen von https://group.emmi.com/che/de/medien-investoren/medienmitteilungen/beleaf-emmi-bietet-veganen-importprodukten-die-stirn
Emmi Gruppe (2019). Geschäftsbericht 2018. Abgerufen von https://report.emmi.com/2018/app/uploads/Emmi_GB18.pdf
Emmi Gruppe (2018). Geschäftsbericht 2017. Abgerufen von https://report.emmi.com/2017/app/uploads/2018/02/Emmi_GB17_de.pdf
Emmi Gruppe (2017). Geschäftsbericht 2016. Abgerufen von https://downloads.emmi.com/app/uploads/emmi-portal/2018/08/Emmi_Geschaeftsbericht_2016.pdf
Emmi Gruppe (2016). Geschäftsbericht 2015. Abgerufen von https://downloads.emmi.com/app/uploads/emmi-portal/2018/08/emmi_geschaeftsbericht_2015.pdf
Emmi Gruppe (2015). Geschäftsbericht 2014. Abgerufen von https://downloads.emmi.com/app/uploads/emmi-portal/2018/08/emmi_geschaeftsbericht_2014.pdf
Emmi Gruppe (2014). Geschäftsbericht 2013. Abgerufen von https://downloads.emmi.com/app/uploads/emmi-portal/2018/08/emmi_geschaeftsbericht_2013.pdf
Emmi Gruppe (2011). Geschäftsbericht 2010. Abgerufen von https://silo.tips/download/chf-millionen-kennzahlen-nettoumsatz-ebitda-chf-millionen-ebit-chf-millionen-rei
Emmi Gruppe (2010). Geschäftsbericht 2009. Abgerufen von https://www.yumpu.com/de/document/view/8890140/geschaftsbericht-2009-bei-emmi
Emmi Gruppe (2009). Geschäftsbericht 2008. Abgerufen von https://www.yumpu.com/de/document/view/8890301/geschaftsbericht-2008-bei-emmi
Emmi Gruppe (2008a). Geschäftsbericht 2007. Abgerufen von https://docplayer.org/77836967-Geschaeftsbericht-2007.html
Emmi Gruppe (2008b). Analysebericht. Abgerufen von https://www.wertpapier-forum.de/applications/core/interface/file/attachment.php?id=31601
Emmi Gruppe (2005). Geschäftsbericht 2004. Abgerufen von https://docplayer.org/29240409-Geschaeftsbericht-2004.html
Emmi Gruppe (2004). Finanzbericht 2003. Abgerufen von https://eskript.ius.unibas.ch/wp-content/uploads/sites/35/2017/01/emmi-gruppe-badwill-auflosung.pdf
Finanz und Wirtschaft (2022, 23. Dezember). Scheidender Emmi-CEO zieht Bilanz. Abgerufen von https://www.fuw.ch/scheidender-emmi-ceo-zieht-bilanz-541913535859
Food aktuell (2023, 22. März) «Wir denken in Franken und nicht in Tonnagen». Abgerufen von https://www.foodaktuell.ch/2023/03/22/wir-denken-in-franken-und-nicht-in-tonnagen/
Food aktuell (2009, 12. Januar) «Erich Kienle geht». Abgerufen von https://www.foodaktuell.ch/2009/01/12/erich-kienle-geht/

FrieslandCampina (2021). Annual Report 2020. Abgerufen von https://www.frieslandcampina.com/uploads/2023/01/FrieslandCampina-Annual-Report-2020.pdf

Friesland Campina (2018). Annual Report 2017. Abgerufen von https://www.frieslandcampina.com/uploads/2023/01/FrieslandCampina-Annual-Report-2017.pdf

Friesland Campina (2011). Annual Report 2010. Abgerufen von https://www.frieslandcampina.com/uploads/2023/01/FrieslandCampina-Annual-Report-2010.pdf

Handelszeitung (2004, 04. Februar). „Fritz Wyss: Machtmensch mit Vision". Handelszeitung. Abgerufen von https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/fritz-wyss-machtmensch-mit-visionen

HandelsZeitung (2001, 21. März). Griff nach dem Käse-Monopol. HandelsZeitung.

Heer, G. (2005, 19. Juli). Milchkaffeegetränke: Heisser Lauf um kalten Kaffee. HandelsZeitung. Abgerufen von https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/milchkaffeegetraenke-heisser-lauf-um-kalten-kaffee

Hochdorf Nutrition AG (2008). Geschäftsbericht 2008. Abgerufen von https://www.hochdorf.com/fileadmin/hochdorf/pdf/HOCHDORF_Holding/Geschaeftsberichte/2008/Geschaeftsbericht_Einzelseiten.pdf

Jäger, H. (2018, 1. Juni). Vor zehn Jahren bewegte der grosse Milchstreik. BauernZeitung. Abgerufen von https://www.bauernzeitung.ch/artikel/landwirtschaft/vor-zehn-jahren-bewegte-der-grosse-milchstreik-377867

Latesso (2023). EIN MANN. EINE ECM-MASCHINE.EINE VISION. Abgerufen von https://www.lattesso.com/story/

Letemps (2003, 10. Januar). La débâcle de Swiss Dairy Food fait d'Emmi un géant du lait et du fromage. Abgerufen von https://www.letemps.ch/economie/debacle-swiss-dairy-food-demmi-un-geant-lait-fromage

Lidl (2023). Geschichte. Abgerufen von https://karriere.lidl.ch/lidl-als-arbeitgeber/geschichte

Luzerner Zeitung (2018, 15. Juli). Emmi verdrängt Rivella vom Podest. Luzerner Zeitung. Abgerufen von https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/emmi-verdrangt-rivella-vom-podest-ld.1038161

Milchstatistik (2022). Milchstatistik der Schweiz 2021. Abgerufen von https://www.sbv-usp.ch/fileadmin/user_upload/MISTA2021_def_online.pdf

Moneycab (2007, 03. Juli) Emmi-CEO Walter Huber geht zur Migros. Abgerufen von https://www.moneycab.com/news/emmi-ceo-walter-huber-geht-zur-migros/

NZZ (2021, 09. September) Ausland, Nischen, Marken: Wie CEO Urs Riedener Emmi gross gemacht hat. Neue Zürcher Zeitung. Abgerufen von https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/milchmarkt-ausland-nischen-marken-wie-ceo-urs-riedener-emmi-gross-gemacht-hat-ld.2185649?reduced=true

NZZ (2002, 5. Oktober). Swiss Dairy Food scheitert an den Fehlern der Vergangenheit. Neue Zürcher Zeitung. Abgerufen von https://www.nzz.ch/article8FUQO-ld.227983?reduced=true

NZZ (1996, 10. Januar). Herkulisches Ausmisten in der Toni-Gruppe. Neue Zürcher Zeitung.

Schneider, H. P. (2018, 28. März). «Standort Schweiz: Nicht immer teurer». Foodaktuell. Abgerufen von https://www.foodaktuell.ch/2018/03/28/standort-schweiz-nicht-immer-teurer/

Schweizerische Eidgenossenschaft (2006, 9. März) Weko genehmigt die Übernahme der AZM durch Emmi. Abgerufen von https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-3591.html

Swissinfo (2004a, 06. Dezember). Emmi macht den Käse börsentauglich. Abgerufen von https://www.swissinfo.ch/ger/emmi-macht-den-kaese-boersentauglich/4239250

Swissinfo (2004b, 05. Dezember). Grosses Interesse an Emmi-Börsengang. Abgerufen von https://www.swissinfo.ch/ger/grosses-interesse-an-emmi-boersengang/4237682

Swissinfo (2004c, 22. April). Schweizer Milchmarkt hart umkämpft. Abgerufen von https://www.swissinfo.ch/ger/schweizer-milchmarkt-hart-umkaempft/3869822

Swissinfo (2002, 23. September). Der kurze Höhenflug der Swiss Dairy Food. Abgerufen von https://www.swissinfo.ch/ger/der-kurze-hoehenflug-der-swiss-dairy-food/2943616

Swissmilk (2023). Nachhaltige Milch. Abgerufen von https://www.swissmilk.ch/de/green/ch/

ZMP (2023a, 6. April). Die Genossenschaft Zentralschweizer Milchproduzenten ZMP. [internes Dokument]

ZMP (2023b). Die Geschichte unserer Genossenschaft ZMP. Abgerufen von https://www.zmp.ch/ueber-uns/geschichte

ZMP (2023c, 6. April). Internes Interview mit Carol Aschwanden, Mitglied der Geschäftsleitung.

ZMP (2023d). Geschäftsbericht 2022. [noch nicht veröffentlicht]

ZMP (2007). 100 Jahre Zentralschweizer Milchproduzenten. ZMP/Emmi Schweiz AG, Luzern.

V-Zug AG – Im Schleudergang zum Marktführer

Autoren: Robin Caduff, Jonas Glatz & Tom C. Krieger

Einführung: V-Zug, der Marktführer von nebenan

Schlagen, bürsten, reiben, spülen, bleichen, stärken, wringen - und alles wieder von vorne, für jedes einzelne Kleidungsstück. Prägten Aufgaben wie diese noch bis zur Zeit unserer Grosselterngeneration das alltägliche Gesellschafts- und Familienbild, so sind diese Tätigkeiten heute kaum mehr vorstellbar. Im 21. Jahrhundert reicht zumeist ein einziger Knopfdruck und die Wäsche wird je nach Textur, farblicher Gestaltung und Beschaffenheit individuell und zeiteffizient bis auf Fasertiefe gereinigt. Ein massiver technischer Vorsprung, der das Leben von Millionen Haushaltsbetrieben verändert und das etablierte Familienmodell nachhaltig umgeworfen hat.[1] Ein Unternehmen, welches den gesamten Innovationszyklus von der Handwäsche bis hin zu vollautomatisierten Waschsystemen über mehr als ein Jahrhundert mitgestaltet hat, ist die Schweizer V-Zug AG. Dabei gelingt es ihr wie nur wenigen anderen Unternehmen, trotz eines einhundertjährigen Innovationsdrucks, neuer Wettbewerber und makroökonomischer Hemmnisse, die Marktführerschaft im Heimatmarkt zu zementieren.[2]

Bis heute trägt V-Zug die Ursprünge seiner Entstehung sowie die regionale Verwurzelung im eigenen Namen. Im Jahr 1913, als die Verzinkerei für Haushalts- und Landwirtschaftsmetalle (V) im zentralschweizerischen Zug (Zug) gegründet wurde, erlebte die noch junge Unternehmung durch weltumfassende Ereignisse schnell eine Phase volatiler Erfolge. Jene Herausforderungen haben die V-Zug über ihre gesamte Geschichte hinweg begleitet, sei es aufgrund struktureller Standortnachteile, preislicher Konkurrenz oder neuer Wettbewerber im Markt. Es ist dem Unternehmen jedoch immer wieder gelungen, gestärkt aus den Phasen eines drohenden Abschwungs hervorzutreten. Die bis heute anhaltende Erfolgsgeschichte schreibt sich seit über 110 Jahren in der Schweizer Provinz. Eine Region, die vielen Menschen nicht unbedingt aufgrund ihrer Dichte an Technologie-Marktführern bekannt ist.



Abbildung 1: Eine Waschfrau mit einem traditionellen Waschkessel im frühen 20. Jahrhundert

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie ein Technologie-Unternehmen - das V-Zug heute ist - ausgerechnet am Standort Schweiz in einer hoch-globalisierten Branche über mehr als ein Jahrhundert erfolgreich am Markt agieren kann. Vielmehr verwundert, dass V-Zug trotz offenkundiger struktureller Herausforderungen das eigene Fortbestehen sichern konnte - und das in einer der am härtesten umkämpften Industrien der Welt, der sogenannten «weissen Ware».

Worin liegt also das Geheimnis der V-Zug, sich im Heimatmarkt über solch eine lange Zeit gegen angelsächsische, europäische und später fernöstliche Wettbewerber durchsetzen zu können?



Abbildung 2: Werbeanzeige der Verzinkerei Zug für einen «Zuger Waschherd», um 1930

Dieses Kapitel erzählt die abwechslungsreiche und zugleich unkonventionelle Geschichte eines Unternehmens, welches in seiner Komposition aus Standort, Branche, Wettbewerbsresistenz und Erfolg besonders ist. Es untergliedert sich in vier zeitliche Perioden, welche diejenigen Ereignisse voneinander abgrenzen, welche entscheidend dafür sind zu erkennen, worin das Erfolgsgeheimnis der V-Zug liegt. Die erste Periode (1913-1940) umfasst neben der Erläuterung damalig-zeitgenössischer Einflüsse allem voran die Entstehungsjahre der ehemaligen Verzinkerei. Dabei wird beleuchtet, worin die Gründe lagen, den Standort Zug als Gründungsort zu präferieren und was die wettbewerbsbezogenen Beweggründe für die Produktionsumstellung auf elektrische Waschautomaten begründet. In der angegliederten Periode (1950-1970) liegt der Fokus auf dem anhaltend starken Wachstum der Nachkriegsjahre und den Auswirkungen der sich gleichzeitig erhöhenden Wettbewerbsintensität. Nachgelagert behandelt Periode drei (1970-1990er), wie V-Zug die Herausforderungen des Post-Wirtschaftswunder-Zeitalters überwunden und welch strategische Portfolioerweiterung zum Erfolg der kommenden Jahre beigetragen hat. Schliesslich umfasst die vierte Periode (1990er-2020) die Überwindung erneuter Einflüsse auf Wettbewerbsebene und beschreibt, wie V-Zug nach der Jahrtausendwende mit voller Stärke die internationale Expansion vorantreibt.



Abbildung 3: Fabrikgelände der Verzinkerei Zug in der Stadt Zug (ZG), um 1960

1913-1940er Jahre: Von der Lohnverzinkung zum Pionier der Waschküche

Ursprünge in Basel, Gründung in Zug

Die Geschichte der ehemaligen Verzinkerei Zug beginnt vor mehr als 100 Jahren - aber nicht wie zu vermuten in Zug, sondern in Basel. Oscar Straub, der Direktor einer Basler Verzinkerei ist durch familiäre Ereignisse getrieben, den Basler Betrieb zu verlassen. Um seine fachlichen Fähigkeiten jedoch weiterhin anwenden zu können, sucht er nach einer neuen Gelegenheit, weiterhin im Bereich der Verzinkung von Metallen tätig zu sein.

Hierfür bietet sich die Zentralschweiz an, da in der Kernregion der Eidgenossenschaft noch keine Verzinkerei nennenswerter Grösse bestand. Zur gleichen Zeit empfand ein weiterer Oscar, nämlich Dr. Oscar Weber, Direktor der Metallwarenfabrik Zug das Geschäft mit

verzinkten Metallen als aussichtsreich. Getrieben wurde dieser Eindruck durch einen erhöhten Bedarf an verzinkten Metallen für eine analoge Infrastruktur und Kochgeschirr.[3] Aus beiderseitigem Interesse schlossen sich somit wenig später beide Oscars zusammen und gründeten im Jahr 1913 die Verzinkerei Zug AG, als Tochtergesellschaft der Metallwarenfabrik Zug. Die handwerkliche Lohnverzinkerei nahm ihren Betrieb am 01. März 1914 auf und sollte das Kerngeschäft der Metallwarenfabrik nicht nur ergänzen, sondern durch interne Materialzulieferungen auch stärken.[4]

Die Waschküche als Mittel zum Zweck

Obwohl der Gründungszeitpunkt unmittelbar vor dem ersten Weltkrieg aus heutiger Perspektive womöglich kritisch betrachtet werden könnte, verliefen die ersten Jahre der Betriebstätigkeit der Verzinkerei Zug vielversprechend. Neben klassischen Lohnverzinkungen für private Fremdabnehmer, erhielt die Verzinkerei auch Grossaufträge für staatliche Infrastrukturprojekte (vor allem Telegraphen und Telefon) und erreichte so bereits im Jahr 1917 einen Umsatz von über einer Million Franken.[5] Durch die Abhängigkeit von Fremdaufträgen kam es in den ersten Jahren jedoch auch vermehrt zu Überkapazitäten im Unternehmen. Entgegen anderer eidgenössischer Verzinkungsbetriebe, erkannte man in Zug jedoch, dass die eigenen Fähigkeiten des Verzinkens auch in anderen Bereichen Anwendung finden können.[6] Insbesondere Haushaltsgeräte zur Wäscheverarbeitung waren aufgrund des regen Wasserkontakts zwingend verzinkungsbedürftig und schienen durch ihre zunehmende Popularität zugleich zukunftssicher.[7] So begann die Verzinkerei die eigenen Überkapazitäten mit der Eigenproduktion von Wäschekesseln zu kompensieren und entwickelte sich aufgrund einer hohen Auslastung rasch zur wichtigsten Tochtergesellschaft der Metallwarenfabrik.[8]

Verzinken

Metalle aller Art (ausser Edelmetalle) haben das Bestreben, in ihre Ursprungsform zurückzukehren. Einwirkungen von Sauerstoff und Wasser können entsprechend dazu führen, dass unbehandelte Metalle mittelfristig angegriffen werden und sich im Rahmen von Korrosion eine bräunliche Schicht abtrennt, Rost. Dieser kann Metalle bereits in kurzer Zeit durchlässig und schliesslich unbrauchbar für ihren eigentlichen Zweck machen. Um Metalle vor elementaren Einwirkungen zu schützen, kann deren Oberfläche mittels Feuer- oder Flüssigverzinkung behandelt und damit Korrosionsschäden vorbeugt werden. Mit einer mehr als 450 Grad Celsius heissen Zinklegierung werden die Metalle behandelt, welche ab dann resistent gegen Einwirkungen von Sauerstoff oder Wasser sind.

Beginn der Zuger Innovationskraft

Schnell zeigte sich, dass der Wettbewerb um Wäschereilösungen durch einheimische Produzenten wie Schulthess auch in der Schweiz zunahm, sodass die Verzinkerei Zug den

eigentlichen Waschkesseln weitere Spezifikationen beifügte. Der in den späten 1910er Jahren erstmals verkaufte Waschherd mit Holzfeuerung setzte aufgrund seiner arbeitserleichternden Handkurbel insbesondere im Schweizer Markt neue Massstäbe und ebnete die bis heute präsente Bezeichnung des «Zuger Waschherds».[9] Der Siegeszug der ersten Waschherde beruhte insbesondere darauf, dass die anstrengende Arbeit des Handwaschens merklich erleichtert wurde.[10] Inwiefern andere Hersteller diese Innovation adaptiert haben, konnte durch die Autoren nicht vollständig aufgeklärt werden.

Wie oft gewaschen wurde:
Vor der Etablierung des Waschautomaten war die Wäsche von Textilien oftmals sehr langwierig und kräftezehrend. Aus diesem Grund wurde noch bis in die 1950er Jahre in zahlreichen Haushalten nur 1-2 Mal im Monat gewaschen. Dies hatte zufolge, dass auch Unterwäsche deutlich länger getragen wurde, als dies heutzutage als hygienisch vertretbar erachtet werden würde.

Es klarte sich immer weiter auf, dass Haushaltsgeräte langfristig die erfolgreichsten Produkte der Verzinkerei werden könnten. So tüftelten die Ingenieure der Verzinkerei auch während der eigentlichen Schweizer Anbaupflicht während des ersten Weltkriegs weiter an innovativen Lösungen für die Waschküche. In den frühen 1920er Jahren schliesslich, zahlte sich die Entwicklung zur Kriegszeiten aus. Das Ergebnis war die erste Schweizer Wäschezentrifuge «Rigi», welche dem kräftezehrenden Ausklopfen und händischen Schleudern der Wäsche erstmals eine Alternative bot.[11] Damit konnten Haushalte über die gesamte Schweiz hinweg erstmals ihre Wäsche vollständig mit Unterstützung von kräfteschonenden Zuger Geräten säubern.

Die Handwäsche gänzlich ersetzt hat die Verzinkerei schliesslich Ende der 1920er Jahre mit der «Unica», als erste Bottich-Waschmaschine in der Schweiz. Nun konnten die eigenen Fähigkeiten der Verzinkerei in Kombination mit geringen externen Abhängigkeiten genutzt werden, um eine vollwertige private Waschküche gänzlich mit eigenen Geräten auszustatten. Von nun an war die Hand-Vorwäsche mit Zahlung des Kaufpreises von mehr als 6000 Franken nicht mehr notwendig.[12]

Die Kriegsjahre als Chance

Die nachfolgenden Kriegsjahre waren branchenübergreifend von Material- und Rohstoffmangel geprägt, sodass die Verzinkerei von ihrer eigentlichen Unabhängigkeit externer Zulieferungen nicht mehr profitieren konnte.[13] Diese Zeit nutzte die Verzinkerei jedoch, um sich auf die Erweiterung ihrer internen Fähigkeiten zu fokussieren. So wurden in den 1930er Jahren zahlreiche Übernahmen abgeschlossen, stets mit dem Ziel das unternehmensinterne Wissen zu spezifischen Fragestellungen rund um Waschlösungen sukzessive zu erweitern.[14] Dies war auch zwingend notwendig, da nur wenig später angelsächsische Wettbewerber mit teils vollautomatischen Maschinen in den Schweizer Markt eingetreten sind und die einheimischen Produzenten zu verdrängen drohten.[15]

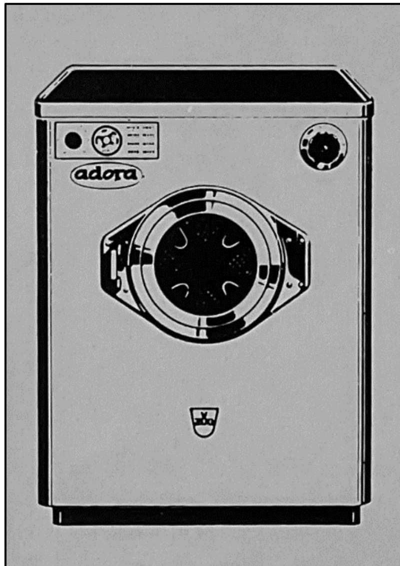


Abbildung 4: Waschautomat Adora

Spätestens ab diesem Moment zeigte sich die Entwicklung zu Kriegszeiten für die Verzinkerei als Glücksfall. So konnten die Zuger als erster Schweizer Produzent robuste Waschautomaten mit elektrischen Heizungen (anstelle der Feuerheizung) auf dem Markt etablieren und damit bis Ende der 1930er Jahre mehr als 100.000 Geräte absetzen.[16] Modelle wie die bis heute erhältlichen «Adora» oder «Unimatic» konnten sich gegen die ausländische Konkurrenz erfolgreich durchsetzen, welche den Schweizer Markt aufgrund einer mangelnden Normierungen und Anpassung auf die Bedürfnisse der hiesigen Haushalte wieder verlassen mussten.[17] Für die Verzinkerei offenbarte sich nach Jahren des Krieges und sich intensivierenden Wettbewerbs eines eindeutig: Nur mit ständigen Innovationen und einer kompromisslosen Anpassung an die Wünsche und Bedürfnisse des Heimatmarkts, kann das Unternehmen überleben - denn der Wettbewerbsdruck nimmt mit fortschreitendem Nachkriegsaufschwung immer weiter zu.

1950-1970: Ruinöse Margen und eine eigentümliche Strategie - Die Verzinkerei Zug im Wirtschaftswunder

Wachsender Markt, schwindende Erträge

Waschtag zu Zeiten des Wirtschaftswunders: Ein mittlerweile gewöhnliches Ritual für viele Haushalte in West- und Mitteleuropa. Innovationen wie die Waschmaschine hatten oft längst ihren Einzug in Schweizer Haushalte vollzogen, hatten das Handwaschen als Alternative mehrheitlich verdrängt und erleichterten damit die Hausarbeit zusehends. Die Menschen waren in grundsätzlicher Konsumfreude, Löhne stiegen und das Angebot in den Detailmärkten schien grenzenlos. Waren Anfang der 1950er bereits 36% der Schweizer Haushalte im Besitz eines Waschautomaten, so stieg diese Zahl binnen zehn Jahren auf über 70% - es war die Zeit des Waschautomaten.[18] Mittlerweile zwanzig einheimische Hersteller von Waschautomaten standen im Wettkampf um die Gunst der Schweizer Haushalte. Die erhöhte Konsumkraft Schweizer Haushalte bei vergleichsweise geringerem, sich jedoch erhöhendem

Mythos Zeitersparnis:
Offenkundig haben Waschautomaten damalige Hasuhälter*innen zeitlich entlastet. Im Gegenzug sind jedoch auch die Hygienevorstellungen der Gesellschaft gewachsen, sodass Kleidung häufiger gewechselt wurde und die monatlichen Waschtage zu wöchentlichen, gar täglichen Waschritualen wurden. Insofern sparte jeder Waschgang zwar an Zeit, diese wurde allerdings durch die Häufigkeit der Waschvorgänge direkt wieder kompensiert.

Sättigungsgrad weckte zudem erneut die Aufmerksamkeit ausländischer Hersteller von Waschautomaten.[19] Insbesondere bundesdeutsche Hersteller wie Miele, drängten mit auf europäische Bedürfnisse angepassten Geräten auf den Schweizer Markt und konnte diese aufgrund deutlich ausgeprägterer Skaleneffekte günstiger im Schweizer Markt anbieten. Standortnachteile mit hohen Personalkosten wie in Zug, liessen einen eindeutigen Wettbewerbsnachteil entstehen. Insbesondere in einem preisunelastischen Markt vergleichbarer Produkte wie Waschmaschinen zeigte sich in den 1950er Jahren, dass sich die am Markt verfügbaren Modelle nur in geringem Umfang in ihren Funktionen unterschieden. Lediglich die Modelle der Verzinkerei Zug und Schulthess, konnten selbst gegen die ausländische Konkurrenz mit einem deutlichen Mehr an Funktionen, Waschprogrammen und möglicher Waschmenge auch weiterhin den Absatz steigern und ihre Existenz sichern - zumindest vorübergehend.[20]

Ein Fehler gefährdet den guten Ruf

Inmitten dieses kritischen Umfelds brachte die Verzinkerei mit der neuen «Unimatic» eine halbautomatische Waschmaschine auf den Markt, welche alle an sie gestellten Erwartungen unterschritt. Sie war ein Kompromiss, da eine vollautomatische Maschine den eigenen bestehenden Produkten interne Konkurrenz gemacht hätte - am Markt jedoch bereits vollautomatische Maschinen an Zuspruch gewannen. Diese Strategie sollte sich schnell als zweifelhaft darstellen. Mängel an der Maschine drohten, den lange erarbeiteten guten Ruf robuster und widerstandsfähiger Verzinkerei Zug-Produkte zu beschädigen.[21]



Abbildung 5: V-Zug wirbt in den 1950er Jahre mit den Zeitersparniss durch ihre Waschmaschinen

Um enttäuschte Kunden jedoch nicht zu verlieren, baute die Verzinkerei ihre Service-Organisation zur nachhaltigen Kundenbetreuung stark aus, was zwar zunächst mit hohen Aufwendungen verbunden war, im späteren geschichtlichen Verlauf jedoch eine entscheidende Rolle für die heutige V-Zug einnahm.[22]

Starke Qualität, schwächelnder Absatz

Mit der «Unimatic Favorite» entgegnete die Verzinkerei Zug Mitte der 1950er Jahre deutlich verspätet dem ersten Schweizer Vollautomaten von Schulthess, welcher bereits Anfang des Jahrzehnts in Schweizer Haushalte einkehrte.[23] Dieser technologische Rückstand gegenüber Schulthess inmitten des sich verschärfenden Marktes, warf die Zuger für eine kurze Zeit zurück und die Existenz des Unternehmens war insbesondere aufgrund der eingeschränkten Produktvielfalt nicht zweifellos gewährleistet. Zwar konnten Maschinen wie die «Unimatic Favorite» aufgrund ihrer herausragenden Qualität und Robustheit selbst kritische Haushaltsratgeber wie die Broschüre «Waschautomaten» vom Schweizerischen Institut für Hauswirtschaft ausnahmslos überzeugen[24], jedoch neigten die Zuger mit ihren Innovationen

zu Zeiten des Wirtschaftswunders vermehrt dazu, auf Marktentwicklungen zu reagieren, anstelle selbst neue Massstäbe zu setzen.[25] Zwar konnte der Absatz trotz sich verdichtendem Marktumfeld aufgrund reger Bautätigkeit weiter steigen und die Zuger mit Produkten wie dem Haushaltstrockner «Adora Tropic» allmählich wieder Boden gut machen, jedoch zeigte sich der Markt aufgrund des wachsenden Margendrucks zusehends wenig aussichtsreich.[26]

Aufbruch in die Küche

Es musste eine Lösung gefunden werden. Nur mit Qualität konnte keine dauerhafte Produktion aufrecht erhalten werden - die strukturellen Nachteile waren bei generischen Produkten wie der Waschmaschine bzw. dem Wäschetrockner schlichtweg zu gross. In Zug begann die Suche nach weiteren Tätigkeitsfeldern, in denen das über Jahrzehnte aufgebaute Wissen über Haushaltstechnik mit den Kernkompetenzen der Metallverzinkung erfolgreich verbunden werden konnte. In den frühen 1960er Jahren fanden die Zuger diese ersehnte Verbindung - zur Waschküche als Mittelpunkt des Geschäfts, kam die Küche hinzu.

So wagte die Verzinkerei Zug als einziges der damals knapp zwanzig Waschautomaten produzierenden Unternehmen am Schweizer Markt den Schritt in die weitreichende Diversifikation der eigenen Produkte. In Zeiten eines zusehends vollständig gesättigten, preisgetriebenen und sich konsolidierenden Markts, eine gewagte aber folgerichtige Entscheidung.[27] Mit der Geschirrspüler-Linie «Adora» gelang es der Verzinkerei Zug die intern als «Knacknuss» bezeichnete Erweiterung der Kompetenzen in die Küche erfolgreich zu vollziehen und sich damit gleichzeitig der Pleitewelle unter den Schweizer Waschautomatenherstellern zu entziehen.[28] Im Kernmarkt für Waschautomaten kam es unterdessen zu massiven Einbrüchen infolge des Preiskampfes in- und ausländischer Konkurrenz[29], was beispielsweise durch die dramatische Preisreduktion eines deutschen Herstellers von 3000 Franken auf 2000 Franken für ein Gerät begründet wurde.[30] Für einheimische Hersteller ohne Diversifikation oder Skaleneffekte wurde es fortwährend schwieriger, den eigenen Deckungsbeitrag nebst Kosten für dringliche Innovationen dauerhaft zu erwirtschaften. Zum Ende des Wirtschaftswunders bestanden von den einst rund zwanzig Unternehmen im Markt noch drei – Schulthess, Huwa und die Verzinkerei Zug.[31]



Abbildung 6: Kombiblock, bestehend aus 3-Plattenherd Serie 800 mit Schubladenschrank und 2 Norm-Schränken, um 1959

Erfolg trotz Konsolidierung im Markt

Die drei Unternehmen hatten sich aufgrund ihrer Qualität und Robustheit auch gegen die Konsolidierungswelle der 1960er Jahre durchsetzen können, wobei Schulthess damals wie auch heute (entgegen der Verzinkerei Zug), keine Diversifikation ausserhalb der Waschküche beabsichtigte.[32] Die Unternehmen standen jedoch weiterhin mit ausländischen Herstellern im Wettbewerb, konnten aber aufgrund ihrer hohen Qualitätsansprüche insbesondere in Nischen eine dominierende Rolle einnehmen. So schaffte es Schulthess insbesondere bei Grosswaschautomaten für Spitäler oder die Hotellerie eine marktbeherrschende Stellung einzunehmen, während die Verzinkerei ihre für Robustheit bekannten Maschinen verstärkt Bauunternehmen für deren Neubauprojekte offerierte.

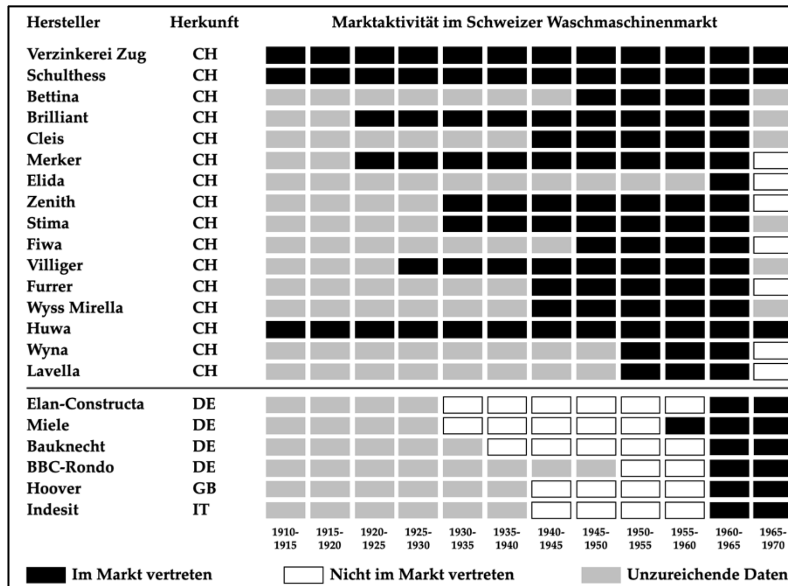


Abbildung 7: Marktaktivität von Schweizer Herstellern im Vergleich zu ausländischen Produzenten bis Ende der 1960er Jahre

Diese hatten ein grosses Interesse am Erwerb von Maschinen, die trotz dauerhafter Verwendung der Anwohner*innen eine hohe Langlebigkeit aufzeigten und zügig zu reparieren waren. Hier ziegte sich die einst aus einem Unglück (Unimatic Halbautomatik) entsprungende Stärke der Verzinkerei: Die grosse Service-Organisation. Eine Fähigkeit, die weder einer der Schweizer, noch ein ausländischer Wettbewerber in diesem Umfang vorweisen konnte. In Kombination mit dem unberührt herausragenden Ruf der Maschinen, konnte sich die Verzinkerei dem Markttrend teilweise widersetzen und Wäschezentralen in Häusern von Baugenossenschaften grosszügig ausstatten.[33] [34]

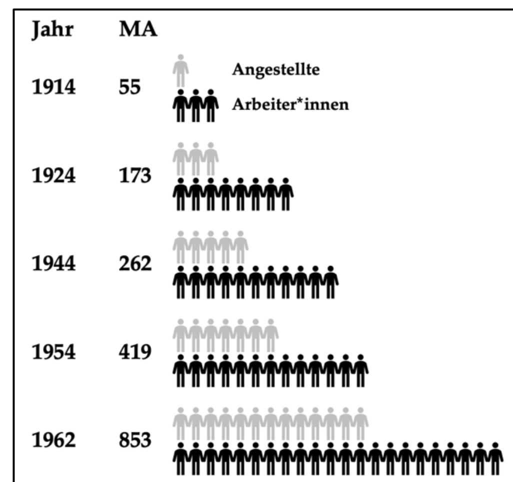


Abbildung 8: Mitarbeiter*innen (MA; absolut) der Verzinkerei Zug AG von Gründung bis in die 1960er Jahre

Ein volatiles Jahrzehnt gestärkt beendet

Die 1960er Jahre beschliesst die Verzinkerei Zug zwar zunächst mit vorsichtiger Gelassenheit aufgrund der neuen Geschäftsfelder und seiner gefestigten Marktführerschaft, jedoch befand

sich das Unternehmen auch mit seinen neuen Produkten in einem weiterhin intensiven Wettbewerbsumfeld, welchem das Unternehmen nur mit setigen Innovationen standhalten konnte.[35] Trotz offenkundiger struktureller Probleme, etablierte sich die Verzinkerei überregional als Qualitätsführer für Haushaltsgrossgeräte und überlebte damit wie sonst nur Schulthess und Huwa das Jahrzehnt der sterbenden Schweizer Waschmaschinen-Industrie.[36] Die Verzinkerei blickte auf ein schwieriges Jahrzehnt voller existenzieller Fragestellungen zurück - die Metallwarenfabrik Zug als Mutter der Verzinkerei befand sich jedoch noch inmitten dieses existenziellen Umbruchs.

1970-1990er Jahre: V-Zug nach dem Zusammenschluss – Boomjahre & Marktführerschaft

Heinz Buhofer-Rubli, eine prägende Figur mit Weitsicht

In der Geschichte der V-Zug AG war das Jahr 1972 von zentraler Bedeutung, wenn nicht gar fundamental. Dies nicht nur wegen der wirtschaftlichen Situation von der Metallwarenfabrik und der Verzinkerei Zug AG, vielmehr ist es auf eine Person zurückzuführen, durch welche das Konstrukt der V-Zug AG überhaupt entstand und insbesondere heute immer noch existiert. Mit der Übernahme der Gesamtleitung durch Heinz Buhofer-Rubli begann der wahre Erfolgskurs.[37]



Abbildung 9: Heinz Buhofer-Rubli (1927-2017)

Im Jahre 1972 wurde ihm die damalige Metallwaren Holding AG mit der Metallwarenfabrik Zug und der Verzinkerei Zug AG, die Leitung der angeschlagenen Gruppe übertragen. Diese von aussen wenig attraktive und wenig erfolgversprechende Aufgabe sollte in der Folge zu seinem eigentlichen Lebenswerk werden. Er nutzte die ihm zugesagte volle Entscheidungsbefugnis, stiess zahlreiche meist unrentable Beteiligungsgesellschaften ab und engagierte mit dem damaligen Aargauer National- und späteren Ständerat Dr. Hans Letsch nicht nur einen kompetenten CEO, sondern gleichzeitig einen Weggefährten, der seine kühnen Visionen uneingeschränkt teilte und in die betriebliche Praxis umzusetzen wusste. Heinz Buhofer-Rubli erkannte schon früh das Potenzial einer Zwei-Pfeiler-Strategie: Mit der technischen wie räumlichen Integration der Aktivitäten der Metallwarenfabrik in die Verzinkerei, schuf er einerseits die Grundlage für die heutige V-Zug AG und andererseits auf dem freigewordenen Gelände der Metallwarenfabrik den Immobilienbereich mit der Metalli-Überbauung, die heute zur von der Metall Zug AG abgespaltenen Zug Estate Gruppe gehört. Die Beharrlichkeit, mit der er diese Strategie über viele, betriebswirtschaftlich nicht immer leichte Jahre hinweg unbeirrt verfolgte, verdient allerhöchsten Respekt. Gerade in der heutigen Zeit, da gelegentlich grossartige Visionen kaum den nächsten Jahresbericht überdauern. [38] [39] [40]

Was sich mit heutigem Blick auf die Metall Zug Gruppe so selbstverständlich anhört, wäre jedoch ohne die Fähigkeit von Heinz Buhofer-Rubli nicht möglich gewesen, sein grosses unternehmerisches Wissen mit einem ausgeprägten Verständnis für soziale und gesellschaftliche Fragen und einer strategischen Weitsicht zu verbinden. Sein Engagement beschränkte sich nicht nur auf die rein wirtschaftlichen Aspekte, sondern er legte auch grossen Wert auf die Förderung des sozialen Zusammenhalts innerhalb des Unternehmens. Unter seiner Leitung wurden zahlreiche Massnahmen zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen umgesetzt.[41] [42] Er erkannte frühzeitig, dass ein erfolgreiches Unternehmen nicht nur auf technischem Fortschritt und finanziellen Kennzahlen basierte, sondern auch auf dem Engagement und der Motivation seiner Mitarbeiter*innen. Zusätzlich zu seiner betriebswirtschaftlichen Expertise engagierte sich Heinz Buhofer-Rubli auch in gesellschaftlichen Belangen. Die Erfolge, die Heinz Buhofer-Rubli während seiner Amtszeit erzielte, waren beeindruckend. Unter seiner Führung entwickelte sich die V-Zug AG zu einem führenden Unternehmen in der Schweizer Haushaltsgeräteindustrie. Durch seine strategischen Entscheidungen, wie beispielsweise der Fusion der Metallwarenfabrik Zug und der Verzinkerei Zug AG sowie seine Fähigkeit, Chancen für neue Innovationen und Bedürfnisse der Kundschaft zu erkennen und zu nutzen, gelang es ihm, das Unternehmen auf solide Grundlagen zu stellen und es durch schwierige wirtschaftliche Zeiten zu führen.[43] Sein Erbe lebt bis heute in der V-Zug AG weiter, die sich als innovativer und verlässlicher Hersteller von hochwertigen Waschmaschinen und anderen Haushaltsgeräten etabliert hat. Heinz Buhofer-Rubli hinterliess nicht nur ein erfolgreiches Unternehmen, sondern auch eine inspirierende Unternehmenskultur. Sein Vermächtnis prägt noch immer die Werte und die Arbeitsweise der V-Zug AG. Seine Visionen, sein Mut und seine Weitsicht sind nach wie vor Leitlinien für das Unternehmen und motivieren die Mitarbeitenden, jeden Tag ihr Bestes zu geben.

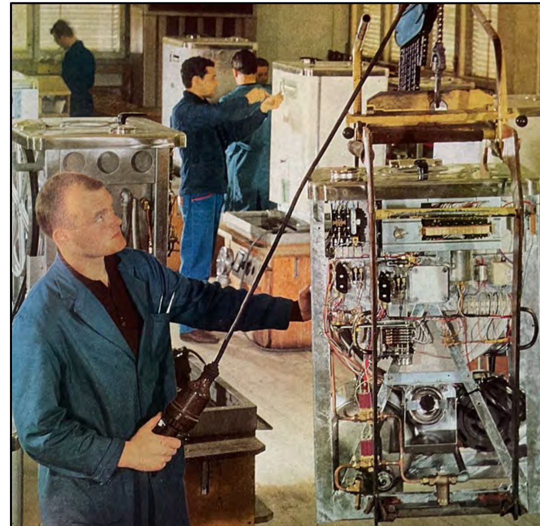


Abbildung 10: Monatge eines Waschautomaten in der V-Zug-Fabrik, um 1960

Insgesamt lässt sich sagen, dass Heinz Buhofer-Rubli eine entscheidende Rolle für die Entstehung und den Fortbestand der V-Zug AG gespielt hat. Sein unternehmerisches Geschick, seine soziale Verantwortung und seine visionäre Führung haben das Unternehmen geprägt und ihm zu grossem Erfolg verholfen. [44] [45] [46]

Wirtschaftliche Lage rund um die 1970er Jahre

Um den Verlauf rund um die 1970er Jahre besser verstehen zu können, lohnt sich ein vertiefender Blick in die wirtschaftliche Lage zu jener Zeit. Dieser Schritt ist insofern für das Verständnis wichtig, um zu verstehen, warum es überhaupt zum vollständigen

Zusammenschluss zwischen Metallwarenfabrik und Verzinkerei und damit zur Gründung der V-Zug AG kam. Im Unterschied zur Metallwarenfabrik hatte die Verzinkerei Zug AG mit ihren Wasch- und Geschirrspülautomaten immer ein klar definiertes Angebotsportfolio, wohingegen die Metwallwarenfabrik durch eine kostspielige Diversifizierungsstrategie einen unsicheren Kurs einschlug.[47] Insbesondere durch verminderte Bautätigkeiten und Preiseinbrüche durch ausländische Produzenten, musste das Unternehmen zu Beginn des Jahrzehnts mit merklichen Umsatzabnahmen kämpfen. Jedoch dank den äusserst hohen Qualitätsstandarts und einer schlagkräftigen Serviceorganisation konnten sich die Zuger Wasch- und Geschirrspülautomaten gut behaupten.[48]

Die Umstände milderten sich in den kommenden Jahren kaum, denn auch der Beginn der 1970er Jahre war durch grosse ausländische Konkurrenz, einem hohen Grad an Marktsättigung sowie durch rückläufigen Wohnungsbau geprägt. Dies resultiere in Umsatzeinbussen bei den Waschautomaten.[49] Jedoch konnten die Zuger Waschautomaten nach wie vor auf eine starke Marktposition zurückgreifen. Im Markt für Geschirrspülautomaten war die Situation ebenso hart umkämpft wie der Markt für Waschautomaten. Diesen schwierigen Umständen konnte die Verzinkerei mittels neuer Produktinnovationen, wie den neu eingeführten Tisch- und Einbaumodell, gut entgegenwirken und erfreuliche Resultate erzielen.[50] Der Preiskampf nahm bei den Wasch- und Geschirrspülautomaten zunehmend zu und die Zuger Qualitätsapparate standen immer stärker in Konkurrenz mit billigeren ausländischen Erzeugnissen, mehrheitlich aus Europa. Jedoch war sich die Geschäftsleitung damals sicher, dass für Schweizerische Spitzenprodukte auch in Zukunft ein aufnahmefähiger Markt vorhanden sein würde. Daher wurde der Forschung und Entwicklung unter bedeutendem Aufwand grösste Aufmerksamkeit geschenkt, um dem Unternehmen seinen führenden Platz in seinem Marktsektor zu sichern.[51] Wie es sich rückblickend herausstellte, war dieser Ansatz eine entscheidente Komponente für die Erfolgsgeschichte des Unternehmens. In den Folgejahren ab 1970 konnte in der Schweiz wieder ein Wirtschaftswachstum verzeichnet werden, was die Inlandnachfrage nach den bestbekannten Wasch- und Geschirrspülautomaten sowie den Wäschetrocknern stark anregte.[52] Aufgrund von Schwierigkeiten in der Beschaffung von Arbeitskräften jedoch, konnte die lebhafte Nachfrage nicht vollständig befriedigt werden. Hier zeigte sich der Vorteil der Verzinkerei, in den Jahren des Wirtschaftswunders die Fähigkeiten einer grossen Service-Organisation aufgebaut zu haben, was den Mangel an zusätzlichen Arbeitskräften weniger stark ausprägen liess, als dies bei den direkten Wettbewerbern der Fall war. Zudem wurden mit rund 16.5% des Jahresumsatzes für die technische Weiterentwicklung dieser Geräten



Abbildung 11: Hundertster VW-Bus im Dienst des V-Zug Kundendienstes, um 1970

grösste Aufmerksamkeit sowie beachtliche Mittel geschenkt und so konnte durch gezielte Positionierung des Portfolios in Richtung der Privathaushalte die bereits vorherrschende Stellung weiter ausgebaut werden.[53]

Um diese Zielsparte noch besser abzudecken, nahmen die Zuger bereits 1972 Apparate des deutschen Massenherstellers AEG in ihr Sortiment auf, welche etwas preiswerter als die eigenen Geräte waren und somit ein breiteres Publikum bedient werden konnte. Jedoch lag der Fokus der Zuger nach wie vor bei den Wasch- und Geschirrspülautomaten aus aus eigener Produktion, für welche eine rege Nachfrage auf dem Markt vorhanden war.[54] Durch die Aufnahme der AEG Geräte konnte die Verzinkerei Zug AG höhere Verkaufszahlen bei gleichbleibenden Produktionskapazitäten erzielen und erreichte damit, mit dem gewachsenen Markennamen auch auf breitere Kundengruppen zu zielen.[55] Da AEG zu dieser Zeit ebenfalls ein hoher Qualitätsanspruch zugemessen wurde, litt die Erwartungshaltung der Schweizer Kunden nicht nennenswert unter dem «Rebranding» etwaiger AEG-Geräte durch das V-Zug-Emblem. V-Zug schaffte es damit erstmals, auch preisgünstigeren Rivalen am Markt ein wettbewerbsfähiges Produkt entgegenzusetzen und konnte gleichzeitig von seinem bereits damals hohen Vertrauen in die Marke profitieren.[56]

Die Verzinkerei Zug AG firmiert neu als V-Zug AG

Im Vergleich zur Verzinkerei, verfolgte die Metallwarenfabrik eine weitaus weniger klare Linie in diesen Jahren und wie oben bereits erwähnt, wollte Heinz Buhofer-Rubli, nach der Übernahme der Gesamtleitung, genau dies ändern und das Unternehmen wieder auf den Erfolgskurs bringen. Das Hauptziel bestand darin, das Produktionsprogramm so zu optimieren und zu modernisieren, um den sich verändernden Marktbedingungen gerecht werden zu können und die eigene Wettbewerbsfähigkeit weiter aufrecht zu erhalten.[57]

In diesem Zuge wurden fundamentale strategische Entscheidungen getroffen, darunter der Verkauf von Beteiligungen und die Aufgabe einst relevanter Produktionszweige, um interne Ressourcen zu bündeln und die Effizienz in Produktion und Logistik zu steigern. Die Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert wurde, waren trotz dieser Massnahmen enorm. Der lange Aufschwung seit der Jahrhundertmitte endet nach dem Ölpreisschock 1973 in einer schweren Wirtschaftskrise. Rückblickend kann gesagt werden, dass das Jahr 1974 als Abschluss des Wirtschaftswunders der Nachkriegsjahre bezeichnet werden kann.



Abbildung 12: Logo von V-Zug

Und genau in dieser «Endphase» erkannte Buhofer, dass es Zeit für Veränderungen war, damit beide Unternehmen weiter wirtschaftlich konkurrenzfähig blieben, sich von der Konkurrenz abheben und neue Märkte erschlossen werden könnten – eine grundlegende Restrukturierung war die Folge.[58] [59]

Im Mittelpunkt des gesamten Restrukturierungsprozesses und Neuausrichtung stand weniger die profitable Verzinkerei Zug AG, vielmehr war die Metallwarenfabrik mit ihren 345 Mitarbeitern Ende 1974 das grosse Sorgenkind. Zwar waren die zum Ende der 1960er Jahre etablierten Elektroherde und Backöfen zu den wichtigsten Produkte der Metallwarenfabrik, nebst einer Vielzahl von unterschiedlichen Erzeugnissen geworden. So erzielte die Sparte der Elektroherde und Backöfen Mitte der 1970er Jahre gar einen Gesamtmarktanteil von rund einem Viertel im Schweizer Markt, worin sie sich als Marktführer im Inland auszeichnete, wie dies in der untestehenden Abbildung 13 ersichtlich ist.[60]

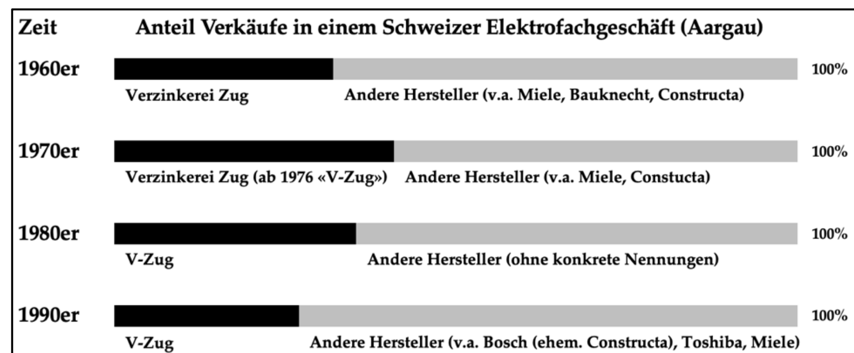


Abbildung 13: Verkäufe von Waschautomaten in einem Aargauer Elektrofachgeschäft auf Grundlage der Einschätzung eines ehemaligen Verkäufers

Doch trotz dieser margenträchtigen Segmentsparte, stand es aufgrund der unklaren strategischen Ausrichtung und breiten Diversifikation nicht besonders gut um das Unternehmen. Daher wurden unter der Leitung von Buhofer in den zwei Folgejahren die übrigen, unrentablen Produktionszweige der Metallwarenfabrik aufgegeben und 1976 schlussendlich ein grosser, sorgfältig vorbereiteter Schritt gewagt. Denn in diesem Jahr erfolgte die wegweisende Zusammenführung der traditionsreichen Metallwarenfabrik Zug mit der renommierten Verzinkerei Zug AG. Unter dem neuen Namen «Verzinkerei Zug AG mit Metallwarenfabrik» wurden beide Unternehmen vereinigt, wobei vorerst beide Unternehmen ihre Standorte behielten. Schrittweise wurde die BeProduktion der Metallwarenfabrik, unter Vermeidung grosser personeller Reduzierungen ins Werk der Verzinkerei verlegt. Dieser Prozess dauerte rund fünf Jahre, bis schlussendlich 1981 ist die Integration vollständig abgeschlossen werden konnte.[61]

Nach Abschluss dieser Integration trat ab 1981 die Verzinkerei Zug AG unter dem bis heute gültigen Firmennamen «V-Zug AG» auf den Markt. Diese strategische Fusion markierte einen Wendepunkt für das Unternehmen, da die neue V-Zug aufgrund der Einbettung ehemaliger Metallwaren-Produkte (wie Elektroherde und Kühlkombinationen) fortan als führender Vollsortimenter für Küche und Waschraum agierte – und dies mit einem im Branchenvergleich aussergewöhnlich starken Namen.[62] Mit einer breiten Palette von Produkten konnte das Unternehmen nun den gesamten Bedarf an hochwertigen Haushaltsgeräten abdecken und seine Kunden umfassend versorgen. Verstärkt wurde dieser Effekt dadurch, dass nun auch die ehemaligen Kunden der Metallwarenfabrik von den Service-Dienstleistungen der ehemaligen Verzinkerei profitierten und damit «über Nacht» ein neuer «Service-Champion» auf dem Markt für elektronische Küchengeräte aller Art erschaffen wurde. V-Zug entwickelte sich damit ähnlich wie ausländische Konkurrenten zu einem Vollsortimenter, was bei der verbliebenen inländischen Konkurrenz nicht zu beobachten war.

Der Namenswechsel spiegelte den Wandel des Unternehmens wieder und betonte die Ambitionen von V-Zug, in der Branche weiterhin führend zu sein und innovative Lösungen anzubieten, mit dem noch im heute gültigen Slogan «Führend in Waschraum und Küche» geworben wird.[63]

Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Bestehen

Trotz dem nicht ganz einfachen wirtschaftlichen Umfeld und widrigen Umständen zeigte die Belegschaft unter Buhofer eine bemerkenswerte Entschlossenheit und Innovationsbereitschaft. Sie erkannten, dass es notwendig war, neue Strategien zu entwickeln und sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen. Mit einer klaren Vision und einem umfassenden Verständnis der Industrie begannen sie, das Unternehmen schrittweise zu transformieren. Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg war die Fokussierung auf Qualität und Kundenzufriedenheit. Das Team investierte in die Weiterentwicklung der Produktionsprozesse, um eine gleichbleibend hohe Qualität der hergestellten Produkte sicherzustellen.[64]

Gleichzeitig wurde der Kundenservice verbessert und enge Beziehungen zu den Kunden aufgebaut, um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und ihnen massgeschneiderte Lösungen anzubieten. Darüber hinaus erkannte das Team die Bedeutung von Innovation und Forschung. Sie investierten in neue Technologien und arbeiteten eng mit Forschungsinstituten und externen Partnern zusammen, um bahnbrechende Produkte, wie beispielsweise die energieeffiziensteste aller Waschautomaten zu entwickeln. Ein zentraler Vorteil aus dem Zusammenschluss zwischen der Verzinkerei und der Metallwarenfabrik sollte sich schnell offenbaren. Da sie Metallwarenfabrik über Fähigkeiten und Kapazitäten in der Metallverarbeitung verfügte, konnte V-Zug eine grössere Unabhängigkeit von externen Zulieferern erlangen – was aufgrund des Standorts in der Schweiz zwar mit höheren Beschaffungskosten verbunden war, jedoch in Zeiten der Materialknappheit zu einem kompetitiven Vorteil führen könnte.[65]

Socken Waschmaschine

Jeder kennt es: Man legt mehr Socken in die Waschmaschine als man am Ende rausholt. Viele vermuten dahinter die Waschmaschine als Übeltäter - und es stimmt: Westeuropäer verlieren im Laufe ihres Lebens rund 1000 Socken in Waschmaschinen, das sind rund 1,3 Socken im Monat! Verantwortlich hierfür ist der Schleudergang, in dem sich die Wäsche mit teilweise mehreren tausend Umdrehungen in der Minute gegen die Trommelwand presst. Aufgrund des entstehenden Drucks, öffnen sich zwischen schwingender Trommel und Dichtungen kleine Spalten, in die sich die kleinsten Wäschestücke (Socken) häufig verirren. Abhilfe geschaffen werden kann einfach mit einem feinen Netzsäckchen, in welchem die Socken gesammelt gewaschen werden.

Der grosse Aufschwung der V-Zug AG, getrieben durch Innovationen und Qualität

Die Feier des 75-jährigen Bestehens im Jahr 1988 war ein wahrhaft besonderes Ereignis für die V-Zug. Anlässlich dieses Meilensteins wurde die neue Gerätelinie «Koch- und Backapparate 2000» lanciert. Die Neuheiten waren geprägt von modernster und teils marktneuer Technologie, innovativen Funktionen und stilvollem Design, was die führende Position von V-Zug in der Branche weiter festigte. Hier offenbarte sich gegenüber dem bestehenden Wettbewerb eindrucksvoll, dass die langen Jahre der Forschung und Entwicklung fernab der grossen Zentren der Elektroindustrie, V-Zug auch weiterhrin einen kompetitiven Vorteil hinsichtlich der Innovationskraft verschaffen konnten.[66] Parallel zur Einführung der neuen Gerätelinie wurde im selben Jahr das beeindruckende Hauswirtschaftscenter «ZUGORAMA» eingeweiht. Mit diesem modernen Produkt-Showroom bot V-Zug seinen Kunden eine einzigartige Möglichkeit, sich umfassend beraten zu lassen und sich von der herausragenden Qualität und Leistungsfähigkeit der Geräte im Rahmen einer Echtzeit-Vorführung selbst zu überzeugen. «ZUGORAMA» wurde zu einem zentralen Anlaufpunkt für Haushaltslösungen und unterstrich die Engagement von V-Zug, seinen Kunden einen erstklassigen Service zu bieten. Wettberber verliessen sich zum Vertrieb ihrer Produkte zur gleichen Zeit vorrangig auf extern-geschulte Berater*innen in grossen Elektrofachmärkten wie Fust. Eine solche Beratung konnte anspruchsvollen Kunden nicht den Mehrwert geben, welcher durch geschultes Personal in einem der V-Zug-Showrooms erreicht werden konnte. Auch hier konnten sich die Zuger ein Alleinstellungsmerkmal erschaffen und den Qualitätsanspruch der eigenen Marke zusätzlich untermauern.[67]



Abbildung 14: «ZUGORAMA» in Zug

Mitte der 1990er Jahre präsentierte V-Zug mit der neuen «Adora», einen Waschautomaten, der mit seiner einzigartigen Umweltfreundlichkeit und Energieeffizienz herausragte. Der Automat setzte erneut Massstäbe hinsichtlich Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung und verdeutlichte das Bestreben der V-Zug, nicht nur innovative Produkte anzubieten, sondern auch einen positiven Beitrag für die Umwelt zu leisten. Zwar war der Automat zu jeder Zeit führend, jedoch haben Wettbewerber wie Schulthess bereits in den 1970er Jahren eine konsequente Nachhaltigkeits-Strategie ausgerufen, was den Handlungsdruck der Zuger in den Folgejahren erhöhte. Gehörte es mittlerweile zum Selbstverständnis in Zug, mit neuen Innovationen stets auch einen neuen Standard zu setzen, mussten hohe Forschungsaufwendungen geleistet werden, um den Weg der Nachhaltigkeit verspätet, aber noch immer aktiv mitzugestalten.

Der Weg zu weiteren Höhenflügen setzte sich 1995 fort, als V-Zug die «FantasticLine» vorstellte. Diese neue Produktlinie innovierte nicht nur weiter die Küche, sondern inspirierte auch zu kreativen kulinarischen Abenteuern.[68]

Ein erfolgreiches Jahrzehnt?

Die genannten Ereignisse und Entwicklungen spiegeln die ausserordentliche Innovationskraft und das Streben nach Exzellenz wieder, die V-Zug seit jeher prägten. Das Unternehmen hat sich einen Namen gemacht, indem es die täglichen Herausforderungen in den Haushalten mit hochwertigen, nachhaltigen und fortschrittlichen Haushaltsgeräten löste. Durch die kontinuierliche Verbesserung und den Fokus auf die Bedürfnisse der Kund*innen ist V-Zug zu einem Synonym für Qualität, Zuverlässigkeit und technologische Spitzenleistungen geworden. [69]

Die innovationsgetrieben Erfolge der frühen 1990er Jahre beflügelten die Zuger zusehends. Das Unternhemen hat sich nach Jahrzehnten intensivem Wettbewerbs, makroökonomischen Problematiken und internen Restrukturierungen als Qualitätsführer im Schweizer Markt etabliert und grenzt sich aufgrund belastbarer Lieferketten und einer starken Marke bewusst vom in- und ausländischen Wettbewerb ab. Geräte von V-Zug sind für Schweizer Haushalte unterschiedlicher Einkommensklassen erschwinglich und trotz des gehobenen Preisniveaus oftmals die erste Wahl – die Zeit der Preiskämpfe scheint überwunden. Mitte der 1990er Jahre jedoch, traten neue (bislang unbekannte) Akteure in den Schweizer Markt und setzen V-Zug auf allen – selbst vermeintlich sicher geglaubten – Produktebenen erheblich unter Druck.[70]

1990er-2020er Jahre: Ungebremste Innovationskraft und internationales Wachstum

Ein schwieriges Marktumfeld – Innovation als Retter

Bereits während den Übernahmen mehrerer Unternehmen in den 1980er und 1990er Jahren war die Strategie der V-Zug eindeutig. Nachdem bereits früh der Waschraum erobert wurde, waren nun auch die Küchen- und Haushaltsgeräte im Produktportfolio der V-Zug zu finden.

Das in den 1980er Jahren ungebrochene Wachstum der V-Zug wurde zur Mitte der 1990er Jahre allmählich gebremst. Das Jahrzehnt war geprägt von geringeren Neubauleistungen sowie Renovierungen. Darüber hinaus führten neue Marktbedingungen zu einem Nachfragerückgang von Haushaltsgrossgeräten und erhöhten den Preiskampf im Markt zusätzlich. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die V-Zug es geschafft hat, diese Phase gestärkt zu überwinden und das Unternehmenswachstum in den 2000er Jahren fortzusetzen.[71]

Die Innovationskraft, welche V-Zug über die letzten 70 Jahre stets vorangetrieben hat, schien auch in dieser Zeit ungebrochen zu sein. Das Unternehmen differenzierte sich gegenüber Wettbewerbern mit disruptiven Innovationen wie dem sensorbasierten Milbenstopp-Programm und gewann trotz des anhaltenden Preisdrucks Marktanteile von rund 7%.[72]

Ein ausgeprägter Kundendienst spielte eine entscheidende Rolle bei der Vergabe von Projekten und trug massgeblich zum Erfolg der V-Zug bei.

Konkurrenten aus Asien waren Mitte der 1990er Jahre mit bislang ungekannt niedrigen Preisen in die gesättigten Märkte westlicher Industrienationen gedrängt und hatten den vermeintich überwundenen Margendruck für etablierte Hersteller wie V-Zug erneut verschärft. Waschautomaten und Küchengrossgeräte wurden erstmals so günstig angenoten, dass auch qualitätsbewusste Kund*innen erstaunt auf die Produkte aus Fernost blickten. Für V-Zug, das damals wie heute am Standort Zug produzierte, eine grosse Herausforderung. Da sich das Unternehmen bereits in den 1970er Jahren mittels Kooperationen in das mittelpreisige Segment vorwagte, wollten und konnten sich die Zuger nicht dem «Race to the bottom» anschliessen und mussten eine Stretegie finden, um den stagnierenden Umsätzen entgegenzuwirken. In Zug besinnte man sich deshalb auf seine jahrzehntelange Erfolgsstrategie – stetige Innovation. Die in den 1990er Jahren bei zahlreichen Verbraucher*innen populäre «Swissness» hat V-Zug in dieser schwierigen Situation zusätzlich eine Stütze gegeben.[73] Während ausländische Konkurrenten wie AEG unter dem Druck der asiatischen Konkurrenz zusammenbrachen, konnte V-Zug durch seine Zwei-Pfeiler-Strategie, interne Lieferanten und die beständige Produktion in der Schweiz, die herausfordernde zweite Hälfte der 1990er Jahre gestärkt beenden.[74]

Regionale Unterschiede:
Waschmaschinen sind einfach nur «weisse Ware»? Von wegen! Vielmehr sind sie eine Kulturfrage und offenbaren ganz genau, wie eine Bevölkerung «tickt». Nutzer*innen in Amerika beispielsweise, bevorzugen vollständig vordefinierte Waschprogramme, welche mit einem einzigen Knopfdruck starten und keine weitere Aufmerksamkeit mehr erfordern. Europäische Nutzer*innen hingegen haben das Bedürfnis, selbst bei vordefinierten Waschprogrammen noch kleine individuelle Anpassungen an Temperatur und Waschdauer vorzunehmen.

Das Unternehmen brachte als eines der ersten im Jahr 1996 Induktionskochherde auf dem Markt und brach damit die vortwährende Dominanz der Gas- und Elektroherde mit elektromagnetischer Wärmeerzeugung auf. Nur zwei Jahre später kam die neue Generation des Waschautomaten «Adora» auf den Markt, welche als erster Schweizer Waschautomat die EN-Norm für Energieeffizienz im Bereich der Wasch- und Schleuderwirkung erfüllte. Mit überschreiten der Jahrhundertwende brachte V-Zug den ersten Kombi-Steamer für Haushalte auf dem Markt und liess damit die aus der Gastronomie bekannte Technologie in die Privathaushalte einkehren.[75] Mit Innovationen wie diesen gelang es V-Zug, sich trotz des verschärfenden Wettbewerbs aus Fernost weiterhin als innovative Premium-Marke im Heimatmarkt zu positionieren und eine klare Abgrenzung zu den neuen Marktakteuren zu schaffen. V-Zug hat nicht nur die herausfordernden 1990er Jahre erfolgreich überwunden, sondern zur richtigen Zeit in neue Innovationen investiert.[76]

Im Glanz eines neuen Jahrtausend

Der erbitterte Kampf um die Vorherrschaft im privaten Haushaltssektor hielt auch im Verlauf der 2000er Jahre an. Trotz anspruchsvoller Hürden als Fremdunternehmen in den Schweizer Markt einzutreten, setzt der Markt rund 2,5 Milliarden Franken um. Vielfältige technische Hindernisse versuchten die globalen Wettbewerber wie Electrolux, Siemens oder Miele auszuspielen. Doch diese Zeiten gehören längst der Vergangenheit an. Trotzdem ist es den heimischen Unternehmen gelungen, ihre Position im Wettbewerb zu halten und sogar auszubauen. Im Küchenbereich teilten sich V-Zug und Electrolux den Markt mit jeweils gut 30% Anteil. Insbesondere der Innovationstrieb der Schweizer Unternehmen hat jedoch dazu beigetragen, ihre Machtstellung nachhaltig zu zementieren.[77]

Gemäss der Energieagentur Elektrogeräte (EAE) wiesen Schweizer Unternehmen im Verlauf des Jahres 2006 einen Absatz von über 800.000 Haushaltsgeräten auf. Unter diesen verkaufte alleine V-Zug rund 350.000 Geräte. Auch hier zeigte sich der Mehrwert, den sich V-Zug mit der frühen Etablierung seiner Service-Organisation bereits in den 1960er Jahren aufgebaut hat – bis in die 2000er Jahre ein Alleistellungsmerkmal im Schweizer Markt. Daran angelagert, legte das Unternehmen grossen Wert auf qualitativ hochwertigen Kundenservice und betreute mit seinen über 300 eigens geschulten Servicemonteuren Kund*innen in der gesamten Schweiz. Hierfür stellte V-Zug insgesamt 16 Servicezentren bereit, sodass den Kund*innen ein umfassendes Service geboten werden konnte.[78]

Von der Schweiz in die Welt

Nachdem V-Zug den Schweizer Markt über mehrere Jahrzehnte mitgestaltet und geprägt hatte, war es für das Unternehmen wichtig, auch international tätig zu werden. Bereits seit 1976 exportiere das Unternehmen Geräte in kleineren Mengen ins Ausland. Entsprechend machte dies bis in die frühen 2000er Jahren nur einen geringen Teil des Umsatzes aus. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Traditionsmarke aus der Schweiz zum Global Player werden konnte?

In der Schweiz legte das Unternehmen einen starken Fokus auf ein kundendienstorientiertes Geschäftsmodell, weshalb der Aufbau eines internationalen Netzwerks an anderen Standorten hohe Ressourcen beanspruchte. Dem entgegen beabsichtigte V-Zug für den Beginn seiner Auslandsexpansion eine vertiefte Zusammenarbeit mit strategischen Partnern.[79]

Im übergeordneten Fokus erster vorsichtiger Markterweiterungen, sammelte das Unternehmen Erfahrungen mit hochwertigen Produkten wie Steamern, bevor eine weitere Vertiefung mit breitere Produkttiefe im Ausland angestrebt wurde. Damit blieb V-Zug seiner langjährigen Hochpreis-Strategie entgegen allgemeinen Wettbewerbsentwicklungen treu.[80] Werner Rellstab, damaliger CEO der V-Zug AG, sagte 2007:

«Es hat allerdings keinen Sinn, das anzubieten, was die Chinesen viel besser können, also von einem Modell zwei Millionen im Jahr herzustellen. Aber Produkte mit hohem Qualitätsanspruch können wir mit Erfolg exportieren.»[81]

Um einen stärkeren Markeintritt zu vollziehen und sich von Beginn an gegen Rivalitäten zu positionieren, zog das Unternehmen früh Auslandsübernahmen in Volumen von mehreren hundert Millionen Franken in Betracht.[82]

Neben den USA und Europa war V-Zug zu jener Zeit bereits in Russland und Asien präsent. Dabei wurde etwa jeder zehnte Steamer sowie über 80 Prozent der Kaffeemaschinen ins Ausland abgesetzt. V-Zug als Schweizer Markte traf insbesondere an jenen Orten auf Sympathie, wo der Kundenwunsch nach Qualität und Exklusivität besonders ausgeprägt war. Ein bezeichnendes Beispiel hierfür war Russland, wo die von V-Zug hergestellten Waschmaschinen erst dann erfolgreich wurden, als sie mit der Aufschrift «Swiss Made» auf der Bedienblende angeboten wurden. Für V-Zug war es entgegen dem asiatischen Wettbewerbs wichtig, die Stärken des eigenen Standorts zu erkennen und zu monetarisieren.[83]



Abbildung 15: Der aktive Küchen- und Loungebereich von V-Zug «ZUGORAMA» am Scotts Square in Singapur

Swissness als Marktvorteil

In einer sich stetig weiterentwickelnden Welt, in der Kund*innen immer höhere Ansprüche an Designstärke, Präzision, intuitive Bedienbarkeit und sogar die Antizipation ihres Nutzer*innenverhaltens stellen, erkannte V-Zug seine Chance, gegen den Wettbewerb zu bestehen. Fernab der Schweiz, gar in einer anderen Weltregion, war V-Zug jedoch gänzlich unbekannt. Dennoch sah das Unternehmen genau dort grosses Potenzial, die eigenen Produkte erstmals ausserhalb des Heimatmarktes zu verkaufen.[84]

Für V-Zug war die «Swissness» ein unschätzbarer Wert, der sich durch Präzision, Exzellenz und erstklassigen Service auszeichnete und nur schwer nachzuahmen war.

Entgegen dem einzigen nennenswerten Schweizer Rivalen (Schulthess), erkannte V-Zug den globalen Wert der eignen «Swissness», den das Unternehmen auf dem internationalen Markt haben könnte.[85] Im Kern der internationalen Strategie von V-Zug standen Showrooms, welche speziell zum Zwecke entwickelt wurden, Besucher*innen mehrdimensional zu umwerben. Hierbei ging es nicht nur um das ästhetische Erlebnis, sondern auch um den Klang und sogar den Geschmack des Essens, das in den Showrooms mit Zuger Geräten zubereitet wurde. Dies mündete sogar darin, dass V-Zug einen eigenen Raumduft kreierte, um ein vollständiges und einzigartiges Erlebnis in den Showrooms zu erschaffen.[86]

Mit Massnahmen wie diesen, setzte V-Zug seinen Weg zur globalen Präsenz fort und war bestrebt, die weltweit steigenden Ansprüche der Kund*innen zu erfüllen. Durch das Streben nach herausragender Designqualität, Präzision und Service gelang es V-Zug, sich als exklusiver Hersteller von Haushaltsgrossgeräte zu etablieren und überdurchschnittliche Umsatzsprünge zu verzeichnen.[87]

Der ewige Rivale bläst zum Angriff
Im Duell um Marktanteile im Waschmaschinenmarkt standen sich die Schweizer Unternehmen Schulthess und V-Zug bereits seit mehreren Jahrzehnten gegenüber. Beide Unternehmen buhlten um Hausverwaltungen, Baufirmen und Wohnungseigentümer*innen, um ihre Produkte frühzeitig in den Waschräumen der Gebäude zu platzieren. Der Fokus lag hierbei auf Qualität, Effizienz und Service, wobei jede der beiden Firmen behauptete, in diesen Bereichen führend zu sein. Trotz der Marktdominanz von V-Zug, positioniert sich der mittlerweile zu einem Schweizer Investor*innen-Konglomerat gehörende Wettbewerber Schulthess neu und möchte den Zugern zumindest im Bereich Waschmaschinen ihre dominante Rolle im Heimatmarkt streitig machen. Da beide Unternehmen in diesem Segment etwa gleichauf lagen, konkurrierten diese zunehmend um Anteile in einem gesättigten Markt. Während sich V-Zug in seiner bisherigen, heimatgetriebenen Strategie vielfältiger Haushaltsgrossgeräte selbst hinterfragte und neue Absatzmärkte fernab der Eidgenossenschaft sucht, beteuerte Schulthess stets, sich auch weiterhin ausschliesslich auf die Ausstattung von Waschküchen konzentrieren zu wollen. Dementsprechend begab sich Schulthess zunächst in völlige Abhängigkeit von Schweizer Kund*innen, während V-Zug in grossen Schritten auch geographisch diversifizierte und damit Risiken reduzierte. Vom Erfolg der V-Zug geblendet, suchte auch Schulthess mit seiner Premiumstrategie zusehends nach neuen Absatzmärkten und erwägte im Rahmen dessen auch Firmenübernahmen. Der «Made in Switzerland»-Faktor ermöglichte beiden Unternehmen, ihre Produkte zu Premium-Preisen anzubieten. Da beide Marken eine vergleichbare Exklusivität ausstrahlten, konkurrierten sie vermehrt und fernab des übrigen Wettbewerbs mittels inkrementeller Innovationen, wie Apps für den Betrieb von Waschmaschinen. Beide Unternehmen sicherten ihre zukünftige Finanzierung auf unterschiedliche Weise, wobei V-Zug eine Börsenkotierung anstrebte und Schulthess sich schrittweise vom Kapitalmarkt zurückzog.
Der Wettbewerb zwischen Schulthess und V-Zug im Waschmaschinenmarkt blieb hart umkämpft, da sie ihre Produkte und Dienstleistungen mit einem vergleichbaren strategischen Ansatz erweiterten, um Marktanteile zu gewinnen.[88]
Hier offenbart sich in zweifacher Weise, eines der Geheimnisse, welches V-Zug bis heute erfolgreich macht. Es ist die kompromisslose Exzellenz der eigenen Produkte, ein hoher Qualitätsanspruch sowie ein umfassender Kundenservice. Über die vergangenen Jahrzehnte adaptierte auch Schulthess Teile dieser Strategie, weshalb sich das Unternehmen den Bereich Waschautomaten mit den Zugern messen konnte.

Der Gang aufs Börsenparkett

Der Industrieriese Metall Zug stand 2019 vor einer wegweisenden Entscheidung: Sollte die grösste und renommierteste Tochterfirma, die V-Zug, abgespalten und eigenständig an die Börse gebracht werden? Die Vision dahinter war es, den Anlegern die Wahl zwischen einem breit aufgestellten und einem spezialisierten Unternehmen zu bieten. Doch hierbei stellte sich die Frage, ob V-Zug tatsächlich gross genug war, um institutionelle Investoren zu überzeugen.[89]

Im Vergleich zu Branchengrössen wie Whirlpool, Bosch oder Electrolux vermochte V-Zug mit einem Jahresumsatz von weniger als 600 Millionen Franken wie ein Zwerg in der Weisswaren-Branche zu wirken. Dennoch erhoffte sich die neu gegründete V-Zug Holding AG, als eigenständig kotiertes Unternehmen zusätzliche strategische Flexibilität zu gewinnen und einen Mehrwert für Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder zu schaffen.[90]

Aufgrund der hohen Zuträglichkeit der Umsätze von V-Zug für die Muttergesellschaft Metall Zug, wurde letztere durch die vollständige Ausgliederung entsprechend stark belastet.[91]

Mit dieser historischen Entscheidung begründet sich sowohl die Chance für V-Zug, seinen Expansionsdruck und die interne Spezialisierung weiter zu stärken, jedoch auch das Risiko, ohne konzerninterne Lieferantenstrukturen gegenüber den marktmächtigen Branchengrössen zu bestehen. Die Zukunft wird zeigen, ob V-Zug als eigenständiges Unternehmen an der Börse glänzen und den Erfolg der Vergangenen Jahrzehnte weiterführen kann.

V-Zug heute

Nach der vollständigen Abspaltung von der Metall Zug im Jahr 2020 konnte V-Zug die eigenen Expansionspläne weiterverfolgen und in neue Märkte (u.a. Südost-Asien) vordrängen. Insbesondere mit Blick auf globale Lieferkettenproblematiken, scheint ein jahrzehnter langer Vorteil der V-Zug aufgekündigt zu sein. Durch die Trennung von der Metall Zug erlischt zugleich die Sonderstellung der V-Zug, welche die Lieferantenverbindung über Dekaden hinweg prägte. Kostensteigerungen und Disruptionen waren zudem in praktisch allen Einkaufsmaterialgruppen spürbar, allem voran bei Elektronikkomponenten und Mikroelektronik. Dieser Rohstoffmangel hat alle etablierten Wettbewerber im Schweizer Markt tangiert, was das allgemeine Marktumfeld spürbar beeinträchtigt hat.[92]



Abbildung 16: Gelände V-Zug

Um den Herausforderungen entgegenzuwirken, musste die V-Zug Gruppe ihre Produktionsplanung immer wieder kurzfristig anpassen und konnte vorhandene Produktionskapazitäten nicht vollständig ausschöpfen. Dies führte zu Lieferverzögerungen

bei bestimmten Produkten. Gegen Ende des ersten Halbjahres zeichnete sich jedoch eine leichte Verbesserung ab, da Massnahmen in den Beschaffungsprozessen ergriffen wurden. Die durchschnittliche Lieferverzögerung konnte leicht reduziert werden.[93]

Mit Ende der Lieferkettenproblematik bewies sich die bisherige Expansionsstrategie der V-Zug auch im Vergleich zum allgemeinen Wettbewerb als erfolgsversprechend. So lag das jährliche Marktwachstum in den neu-erschlossenen Auslandsmärkte mit rund 40.5% spürbar über jenem Wachstum im Heimatmarkt (+5.4%), weshalb auch der Abstand zu Konkurrenten wie noch weiter Schulthess vergrössert werden konnte.[94] Die exklusivitätsgetriebene Auslandsstrategie von V-Zug zahlt sich entsprechend nicht nur durch eine geringere Abhängigkeit vom Schweizer Markt aus, viel mehr konnte das Unternehmen seinen Gesamtwachstum durch die zehn Jahre zurückliegende strategische Wende nachhaltig steigern. So verwunderte es kaum, dass V-Zug die historische Marke von 500'000 Auslieferungen im Kalenderjahr 2021 überschritt und seine Expansion bis heute unaufhaltsam vorantreibt Relativierend muss jedoch vermekt werden, dass die V-Zug AG ihren Hauptumsatz mit 84.8% des gesamten Umsatzes nach wie vor im Heimatmarkt in der Schweiz erzielt.[95]

Auch fernab des Heimatmarkts, nämlich in mehr als zehn weiteren Ländern, zeigt V-Zug seine Produkte, entgegen der grossindustriellen Konkurrenz, in aufwendig gestalteten Showrooms und verkörpert, dass Haushaltstätigkeiten (egal ob Küche oder Waschküche) weitaus mehr als eine alltägliche Last seien. Vielmehr werden Waschen und Kochen mit Geräten von V-Zug zu einem einzigartigen Erlebnis.[96]

Mit dieser beeindruckenden globalen Präsenz und einem stetigen Streben nach herausragender Qualität und Kundenzufriedenheit bleibt V-Zug weiterhin ein führender Akteur auf dem Markt für Haushaltsgrossgeräte und setzt Massstäbe für Innovation und Zuverlässigkeit.

Das Geheimnis der V-Zug

110 Jahre V-Zug – wie nur wenige Unternehmen haben die Zuger das vergangene Jahrhundert trotz zahlreicher Herausforderungen, Preiskämpfen und einer sterbenden Schweizer Waschmaschinenindustrie überstanden. Durch einen stetigen Innovationsdrang, Qualität auf allen Ebenen, geschickte Kooperationen, einen beispiellosen Service und langfristige interne Lieferantenverbindungen konnten sich die Zuger in einem global preisgetriebenen Markt nachhaltig durchsetzen. Zu jeder Zeit konnten die Zuger durch gezielte Innovationen oder strategische Neuausrichtungen Alleinstellungsmerkmale erschaffen, die bislang ungesehen in der Industrie waren. All dies



Abbildung 17: Illustrative Entwicklungsdarstellung

zeigt, wie V-Zug trotz ihrer branchenweit eher ungewöhnlichen Herkunft in einem Markt bestehen konnte und kann, der sich vor allem durch ausländische Massenfabrikate definiert. Und vielleicht ist es auch die viel beschwordene «Swissness», die V-Zug über die Jahrzehnte hinweg immer einen kleinen (wenn auch nicht zu unterschätzenden) Vorteil gegenüber den Wettbewerbern gegeben hat. Das Geheimnis hinter dem Erfolg der V-Zug ist damit eindeutig. Es ist die Komposition aus Vertrauen, einer starken Marke, Erfindergeist und nicht zuletzt, einer kleinen Portion Schweizer Identität.

Endnoten

[1] Shalheveth 2021
[2] Frankfurter Allgemeine Zeitung, Von der Schweiz in die Welt
[3] Straub kein Datum, 7
[4] Stadtarchiv Zug, Email, Küchengeräte und Stahlhelme
[5] V-Zug 2013, 9
[6] Stadtarchiv Zug, Email, Küchengeräte und Stahlhelme
[7] Stadtarchiv Zug, Mit Zug in die Haushalte
[8] Morosoli 2020
[9] Stadtarchiv Zug, Mit Zug in die Haushalte
[10] Morosoli, 2020
[11] Stadtarchiv Zug, Mit Zug in die Haushalte
[12] Stadtarchiv Zug, Mit Zug in die Haushalte
[13] Stadtarchiv Zug, Email, Küchengeräte und Stahlhelme
[14] V-Zug 2013, 11
[15] V-Zug 2013, 12
[16] Stadtarchiv Zug, Mit Zug in die Haushalte
[17] Stadtarchiv Zug, Mit Zug in die Haushalte
[18] V-Zug 2013, 14
[19] Wihler 1963, 46
[20] Wihler, 1963
[21] V-Zug 2013, 13
[22] V-Zug 2013, 14
[23] Arnold 2011, 92
[24] Schweizer Verband für Wohnungswesen 1971
[25] V-Zug 2013, 12
[26] V-Zug 2013, 15
[27] Stadtarchiv Zug, Mit Zug in die Haushalte
[28] Stadtarchiv Zug, Mit Zug in die Haushalte
[29] Geschäftsberichte Verzinkerei Zug AG, 1967-1969
[30] Schweizer Verband für Wohungswesen 1979
[31] Wihler 1963, 40
[32] Fischer, Im Schleudergang 2019, 11
[33] Schwiezer Verband für Wohnungswesen 1962
[34] Schwiezer Verband für Wohnungswesen 1962
[35] Serrar 2023
[36] V-Zug 2013, 16
[37] Felber 2011
[38] Bollmann 2017
[39] Muischneek 2015
[40] Bollmann 2017
[41] Bollmann 2017
[42] Chamapedia.ch
[43] Felber 2011

[44] Muischneek 2015
[45] Campedia.ch 2023
[46] Bollmann 2017
[47] Felber 2011
[48] Geschäftsbericht Verzinkerei 1967
[49] Geschäftsbericht Verzinkerei 1968
[50] Geschäftsbericht Verzinkerei 1968
[51] Geschäftsbericht Verzinkerei 1969
[52] Geschäftsbericht Verzinkerei 1970
[53] Geschäftsbericht Verzinkerei 1970
[54] Geschäftsbericht Verzinkerei 1972
[55] Felber 2011
[56] Hamburger Abendblatt 2005
[57] Felber 2011
[58] Felber 2011
[59] Geschäftsbericht Verzinkerei 1972
[60] Felber 2011
[61] Felber 2011
[62] Felber 2011
[63] Felber 2011
[64] Bollmann 2017
[65] Interview mit Elektrohistoriker, Zürich-Oerlikon, 2023
[66] V-Zug AG 2023
[67] Interview mit ehemaligem Elektronikverkäufer, Baden, 2023
[68] V-Zug AG 2023
[69] V-Zug AG Geschäftsbericht 2020
[70] Geschäftsbericht Metalli 1995
[71] Benz 2007, 23
[72] Benz 2007, 23
[73] Maerzke 2020
[74] Wirtschaftswoche 2016
[75] V-Zug 2013
[76] Huggenberg 2005, 25
[77] Huggenberg 2005, 25
[78] Fuchs 2007, 7
[79] Huggenberg 2005, 25
[80] Benz 2007, 27
[81] Fuchs 2007, 7
[82] Benz 2007, 27
[83] Fuchs 2007, 7
[84] Frankfurter Allgemeine Zeitung, Von der Schweiz in die Welt
[85] Frankfurter Allgemeine Zeitung, Von der Schweiz in die Welt
[86] Frankfurter Allgemeine Zeitung, Von der Schweiz in die Welt
[87] Frankfurter Allgemeine Zeitung, Vom Marktführer zum Innovator
[88] Fischer, Im Schleudergang 2019, 11
[89] Feldges 2019, 36
[90] SIX 2020
[91] Handelszeitung 2020
[92] Geschäftsbericht V-Zug, 2020

[93] Geschäftsbericht V-Zug, 2022
[94] Geschäftsbericht V-Zug, 2021
[95] Geschäftsbericht V-Zug, 2020
[96] Frankfurter Allgemeine Zeitung, Vom Produkt zur Exzellenz

Abbildungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Arnold, Ruedi. «Wunder Waschmaschine.» *Handelszeitung*, 12. November 2011: 92.

Benz, M. «Metall Zug auf solidem Expansionspfad.» *Neue Zürcher Zeitung*, 19. April 2007: 27.

Bollmann, Ulrich. *Nachruf Heinz Buhofer.* Zug: Metall Zug AG, 2017.

Campedia.ch. *Buhofer-Rubli Heinz (1927–2017).* 5. März 2023. https://www.chamapedia.ch/wiki/Buhofer-Rubli_Heinz_(1927%E2%80%932017).

Eichenberger, Walter. «Ein Stück Designgeschichte. Von Zuger Kochapparaten.» *Zuger Neujahrsblatt*, 1997: 66-71.

Felber, Michael. *Metallwarenfabrik Zug 1887-2012. die Wurzeln der Metall Zug.* 2011.

Feldges, Dominik . «Die Story von V-Zug ist noch nicht ausgereift.» *Neue Zürcher Zeitung*, 22. März 2019: 36.

Fischer, Bernhard. «Im Schleudergang.» *Handelszeitung*, 27. Juni 2019: 11.

—. «Im Schleudergang.» *Handelszeitung*, 27. Juni 2019: 11.

Frankfurter Allgemeine Zeitung. *Vom Marktführer zum Innovator.* kein Datum. https://cmk.faz.net/cms/microsite/13009/vom-marktfuehrer-zum-innovator (Zugriff am 2023).

—. *Vom Produkt zur Exzellenz.* kein Datum. (Zugriff am 2023).

—. *Von der Schweiz in die Welt.* kein Datum. https://cmk.faz.net/cms/microsite/13254/von-der-schweiz-in-die-welt (Zugriff am 2023).

Fuchs, Stéphanie. «V-Zug behauptet sich dank Swiss made.» *Berner Zeitung*, 10. Oktober 2007: 7.

Geschäftsbericht Verzinkerei 1967 - 1972

Geschäftsbericht Metalli 1995

Geschäftsberich V-Zug 2019 - 2022

Hamburger Abendblatt. «"AEG - Aus Erfahrung gut" - Die wechselvolle Geschichte einer Weltmarke.» 12. Dezember 2005. https://www.abendblatt.de/nachrichten/nachrichten-des-tages/article107067452/AEG-Aus-Erfahrung-gut-Die-wechselvolle-Geschichte-einer-Weltmarke.html.

Handelszeitung. «V-Zug zum Börsenstart mit 463 Millionen Franken bewertet.» *Handelszeitung*, 25. Juni 2020.

Huggenberg, Christian. «Innovation zahlt sich aus.» *Handelszeitung*, 19. Januar 2005: 25.

Interview mit ehemaligem Elektronikverkäufer, Baden, 2023

Interview mit Elektrohistoriker, Zürich-Oerlikon, 2023

Maerzke, Susanne . «Das V-Zug ZUGORAMA in München: ein Juwel der Inspiration.» *Küche & Design Magazin.* 10. Juni 2020. https://www.kuechen-design-magazin.de/das-v-zug-zugorama-in-muenchen-ein-juwel-der-inspiration/.

Morosoli, Renato. «"... überall Hemmnisse und Chikanen" : dieMetallwarenfabrik Zug vor, während und nachdem Ersten Weltkrieg.» *Tugium : Jahrbuch des Staatsarchivs des Kantons Zug, des Amtesfür Denkmalpflege und Archäologie, des Kantonalen Museums fürUrgeschichte Zug und der Burg Zug*, 2020: 157-196.

Muischneek, Woldemar . «Alt Ständerat Hans Letsch verstorben: Er lebte ein freiheitliches Menschenbild.» *Aargauer Zeitung*, 29. Oktober 2015.

Schweizer Verband für Wohnungswesen. «Waschautomaten.» *Das Wohnen*, 1971: 5-37.

Schweizer Verband für Wohungswesen. «Waschautomaten.» *Das Wohnen*, 1979.

Schwiezer Verband für Wohnungswesen. «Der Waschautomat setzt sich durch.» 1962.

Serrar, Karim. «V-Zug Gruppe: Nachhaltigkeits-Champion in schwierigem Fahrwasser.» *Schweizeraktien .* 24. März 2023. https://www.schweizeraktien.net/blog/2023/03/24/v-zug-gruppe-nachhaltigkeits-champion-in-schwierigem-fahrwasser-55266/.

Shalheveth, Rami. *Weizmann Institute of science .* 25. April 2021. https://davidson.weizmann.ac.il/de/online/sciencepanorama/die-erfindungen-die-frauen-flügel-verliehen-haben.

SIX. «V-ZUG geht nach über 100-jährigem Bestehen an die Börse.» *six-group.* 25. Juni 2020. https://www.six-group.com/de/newsroom/news/the-swiss-stock-exchange/2020/vzug-ipo.html.

Spillmann, Werner. *Zug - von der landwirtschaftlichen Region zum erfolgreichen Wirtschaftsplatz.* Kalt Medien, 1988.

Stadtarchiv Zug. «Email, Küchengeräte und Stahlhelme.» *Industriegeschichte Zug.* kein Datum. https://www.industriegeschichte-zug.ch/MediaInterface/get/ixwibktnxyndctd/ipzg-06-metalli.pdf?_ts=1570606215728 (Zugriff am 2023).

—. «Mit Zug in die Haushalte.» kein Datum. https://www.industriegeschichte-zug.ch/MediaInterface/get/ixwibktnxyndctd/ipzg-06-metalli.pdf?_ts=1570606215728 (Zugriff am 2023).

Straub, Hans. «Aus der Entwicklungsgeschichte der Verzinkerei Zug AG.» In *Verzinkerei Zug AG*. kein Datum.

V-Zug. *Innovationskraft und Schweizer Qualität seit 100 Jahre.* Zug , 2013.

Wihler, Heinz. «Der Schweizerische Waschautomatenmarkt.» In *Verzinkerei Zug AG*, 40. 1963.

Wirtschaftswoche. «AEG ist nicht totzukriegen.» *Wirtschaftswoche.* 18. Januar 2016. https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/20-jahre-insolvenz-aeg-ist-nicht-totzukriegen/12843258.html.

Die 124-jährige Qualitätsstrategie der Lindt & Sprüngli AG – Von der faulen Tafel zur Premium-Schokolade

Autorinnen: Alessia Saccomanno und Theresa Süss

Einleitung

Wer kennt sie nicht - die berühmte Schweizer Schokolade. Seit Jahrhunderten haben Schweizer Schokoladenhersteller weltweit einen hervorragenden Ruf für ihre erstklassige Qualität und ihren unvergleichlichen Geschmack. Eine der bekanntesten und erfolgreichsten Marken in der Schweizer Schokoladenindustrie ist zweifelsohne Lindt & Sprüngli. Von unwiderstehlichen Schokoladenkreationen bis hin zu luxuriösen Pralinen - Lindt & Sprüngli hat es geschafft, das Herz von Schokoladenliebhabern auf der ganzen Welt zu erobern. Seit der Fusion der Firmen Lindt und Sprüngli 1899 hat sich das Schweizer Unternehmen einen ausgezeichneten Ruf für Qualität und Handwerkskunst aufgebaut.[1] Dank der brillanten Persönlichkeit von Rodolphe Lindt, dem Visionär der Schokoladenindustrie, ist die Geschichte dieses Unternehmens von Pionierarbeit, Innovation sowie Leidenschaft geprägt, und so reichhaltig, wie ihre Schokolade selbst.



Abbildung 1: Briefkopf der Lindt & Sprüngli Fabrik in Bern, 1902

Dieses Buchkapitel widmet sich der Geschichte der Lindt & Sprüngli, die in vier Perioden gegliedert ist und aufzeigt, wie es dem Unternehmen trotz der Konkurrenz, teilweise auch in Form von Preiskämpfen, und den wirtschaftlichen Herausforderungen gelungen ist, durch einer Differenzierungsstrategie zum Inbegriff für Schweizer Qualität zu stehen und die marktführende Position im Premium-Segment langfristig zu halten. Dabei soll untersucht werden, welche Faktoren zum Erfolg beigetragen haben und welche Strategien das Unternehmen verfolgt hat, um seine marktführende Position zu festigen.

Die erste Phase (1845-1899) beschreibt die Anfangsjahre der Unternehmen Lindt & Sprüngli als getrennte Einheiten. Die neuen Erfindungen von Lindt und die Entdeckung eines außergewöhnlichen Produktionsverfahrens, das der Marke den Ruf der "besten Schokolade der Welt" einbrachte, werden in diesem Kapitel ausführlich beschrieben. Die parallele Entwicklung der Confiserie Sprüngli & Sohn mit der Eröffnung der historischen Filiale am Paradeplatz in Zürich vervollständigt dieses erste Kapitel über den Aufbau beider Unternehmen. Die zweite Phase (1900–1924) umfasst die Zeit der Fusion der beiden Schokoladenfabriken, die aus strategischer Sicht eine Win-Win-Situation für die beiden

Firmengründer rekonstruiert. Mit dem Ersten Weltkrieg kommt es plötzlich zu einem ersten schnellen und ungewöhnlichen Wachstum, das eine besondere analytische Aufmerksamkeit erfordert. Diese Entwicklung gewinnt besonders an Bedeutung, wenn man sie mit der gleichzeitigen Rezession eines der größten Konkurrenten der damaligen Zeit vergleicht. Wie hat es Lindt & Sprüngli geschafft, trotz den Preiskämpfen mit ihrer Positionierung im Premium-Segment am Markt zu bleiben? Wie musste es auf die Rohstoffknappheit reagieren? Die dritte Phase (1932–1952) ist gleichermassen von Stagnation wie auch schnellem Wachstum gekennzeichnet, die sich besonders im Umsatz von Lindt & Sprüngli bemerkbar macht. Es sind die Zeiten der Weltwirtschaftskrise, doch Lindt & Sprüngli gibt nicht auf und schließt die Jahre mit durchweg stabilen Erträgen ab. Das Dritte Reich kommt an die Macht, der Zweite Weltkrieg bricht aus, doch wie kann es sein, dass die Erträge von Lindt trotz Krisen wieder ansteigen und in den 1950er-Jahren ihren Höhepunkt erreichen? Dieses Szenario gibt uns einen interessanten Einblick in den jahrhundertelangen und krisenresistenten Erfolg des Schokoladenherstellers. 25 Jahre nach dem zweiten Weltkrieg ritt Lindt & Sprüngli auf einer weltweiten Wachstumswelle hin zum heutigen multinationalen Unternehmen. Die vierte und letzte Phase (1970–2022) dieses Buchkapitel widmet sich hauptsächlich den ausländischen Expansionen des Unternehmens - insbesondere jener nach Amerika. Wie und warum konnte sich Lindt am US-amerikanischen Markt erfolgreich durchsetzen und zu einem der größten und erfolgreichsten Schokoladenherstellern der Welt aufsteigen?

Vorgeschichte: Der Aufstieg der Schweizer Schokoladenindustrie

Der frühe Weltruf der Schweizer Schokolade beruht zum einen auf dem Talent der Schweizer, mit besonderer Liebe und Expertise Süßigkeiten herzustellen. Dies konnten beispielsweise die Bündner und Tessiner Zuckerbäcker bereits Ende des 17. Jahrhunderts weltweit bewiesen [2]. Es ist jedoch erstaunlich, dass gerade die Schweizer mit einem Produkt, dessen Rohstoffe, Kakao und Zucker, zu hohen Preisen im Ausland eingekauft werden mussten, so erfolgreich waren. Dieser Erfolg beruhte vor allem auf dem Streben nach Qualität und der Erkenntnis, dass man sich nur dann gegen die ausländische Konkurrenz durchsetzen konnte, wenn man qualitativ besser als alle anderen war[3]. Ein bedeutender Zufall war, dass sich in der Schweiz so viele herausragende Schokoladenpioniere in der gleichen Generation fanden, die sich gegenseitig fürchteten und zu Höchstleistungen antrieben.[4] So verbreitete sich im 18. Jahrhundert der Schokoladenkonsum über die größten Städte der Schweiz hinaus und eignete sich besonders zur Profilierung des adligen Lebensstils, für den sogenannten „demonstrativen Konsum", oder die „feine Distinktion".[5] Ähnlich wie bei der Beherrschung der Tischsitten diente die Schokolade in der damaligen Gesellschaft der Betonung von Klassenunterschieden. Es ist sicherlich kein Zufall, dass die Blütezeit der Schokoladenindustrie in der Schweiz mit der großen Zeit des Schweizer Tourismus zusammenfiel. Die Tausenden von Voyageurinnen der höchsten Gesellschaftsschichten aus aller Welt, die ihre Urlaubszeit in der Schweiz verbrachten, waren offensichtlich die perfekten Markenbotschafter, die die Schweizer

Schokolade hier kennen und schätzen lernten. Schon 1900 entfiel auf die Schweiz mehr als ein Drittel des weltweiten Schokoladen-Exports, und 1912 führte man die internationale Exportstatistik mit Abstand an.[6]

1888 waren bereits 13 Schokolade produzierenden Betriebe aktiv in der Schweiz, die 528 Mitarbeiter beschäftigte.[7] Trotz des ständigen Auftauchens und Verschwindens von Unternehmen stieg diese Zahl weiter an, was darauf hindeutet, dass es in dieser Branche keine besonderen Eintrittsbarrieren gab. Patentschutz war nicht vorgesehen, und die Umstellungskosten der Kunden waren niedrig, wie es in der Lebensmittelindustrie üblich ist. Der Aufbau einer starken Markenidentität spielte jedoch eine überragende Rolle für die Kundentreue und letztlich für den Marktanteil. Dies hat sich mit der späteren Demokratisierung des Schokoladenkonsums bis zu einem gewissen Grad geändert, wodurch sich der Wunsch von neu etablierten Kundensegmente nach erschwinglicherer Schokolade verschob.

Periode 1: Die begehrte und unnachahmliche Marke (1845-1899)

«Warum schmeckt diese Chocolade so ganz anders als die anderswo erzeugten? Warum macht sie nicht durstig? Wundert sich ein deutscher Fabrikant namens Lehmann.»[8]

Die Gründung der Chocolat Sprüngli AG

Bevor sich ihre Wege kreuzten, begannen Lindt & Sprüngli unabhängig voneinander ihre Aktivitäten in der Schokoladenindustrie. 1845 wurde Sprüngli zum ersten Mal ein Akteur in der Schokoladenindustrie als erste Schokoladefabrik in der deutschen Schweiz: Rudolf Sprüngli-Ammann ergänzte im selben Jahr den zunächst vom Vater David aufgebauten Zuckerbäckergeschäft um eine Schokoladesparte. Dahinter steckte eine einschlägige Überlegung: ein ursprüngliches Status- und Modegetränk der Aristokratie, kommt die Schokolade nun dank der Industrialisierung in Form fester Tafeln auch auf den Tisch breiterer Schichten. Dazu eröffnete Sprüngli 1859 am Zürcher Paradeplatz auch eine Confiserie, wodurch er seine mit einem verfeinerten Verfahren produzierte Schokolade vermarkten und somit die Expertise im Vertrieb entwickeln konnte.[9] Seine Schokolade hatte in Zürich solchen Erfolg, dass die Hinter- und Nebenstube des Ladens, die ihm für die Fabrikation der Schokolade diente, für eine Erhöhung der Produktion schnell zu eng wurden.[10] Neue Produktionsstätten wurden folglich finanziert und eröffnet, bis 1898 die bisherigen Betriebe in einer Aktiengesellschaft zusammengeführt würden, die unter dem Namen «Chocolat Sprüngli AG» gegründet wurde.[11]

Lindts Conchierverfahren und die Erfindung der «Chocolat fondant»

Als die Schokolade zum ersten Mal nach Europa kam, war sie ganz anders als die Schokolade, die wir heute kennen. Sie war grob und trocken und schmolz auf der Zunge nicht. Dies würde von Rodolphe Lindt 1879 mit der Erfindung des Conchierens als neuer Prozess der Schokoladenherstellung geändert.[12] 72 Stunden liess er die Schokolademasse bewegen, bis diese hocharomatisch, homogen und zartschmelzend wurde. Lindt war der aller erste, der eine solche Schokolade auf seiner Zunge zergehen lassen durfte. Mit der Innovation der Zartbitterschokolade, oder «Chocolat fondant», erlebte die Schweizer Schokoladenindustrie eine rasante Entwicklung.[13] Alle Schokoladenhersteller wollten diesem Geheimnis auf die Spur kommen, angeblich aus dem Grund, dass die Lindt-Schokolade anderen Tafelqualitäten der damaligen Zeit überlegen war.[14] Damit war es Lindt gelungen, eine Qualitäts- und Luxusmarke aufzubauen, die sowohl von Kunden als auch von Konkurrenten geschätzt wurde. Er setzte sich in Verbindung mit den Töchterpensionaten in der Westschweiz, wo sich die weibliche Jeunesse dorée der ganzen Welt ihre Umgangsformen perfektionierte. Diese gaben den Anlass zum Bekanntwerden seiner Schokolade im In- und Ausland.[15] Auch Jean Tobler hatte dem Schokoladenhersteller angeboten, seine Schmelz-Schokolade über angestellte Reisende im Ausland abzusetzen. Dass solche Lieferungen ohne Vertreter und ohne eigentliches Vertriebsnetz zustande kamen, hatte den Konditor nämlich gewundert.[16] Obwohl das Conchierverfahren eine imitierbare Fähigkeit war und somit nur einen vorübergehenden Wettbewerbsvorteil bot, übertraf die Qualität von Lindt im Laufe der Jahre immer wieder diejenige der Konkurrenten. Sei es Glück oder Geschick gewesen, blieb das Geheimnis viele Jahrzehnte in den Händen von Lindt, bis es Ende des 19. Jahrhunderts zum ersten Mal von Sprüngli gelüftet wurde. Dieses Geheimnis kam auch der Kraft der Marke zugute, die als solche nicht leicht nachahmbar war und bis heute geschützt ist. Bis zum Ende des 19.



Abbildung 1: Portrait von Rodolphe Lindt, 1900

Zartschmelzend - Ursprünglich war Rudolf Lindt nicht zufrieden mit seiner Schokolade. Sie schmeckte mild und leicht säuerlich, genauso wie die Schokolade seiner Konkurrenten. Ausserdem bekam sie aufgrund des Fetts schnell einen weißlichen Belag. Rudolfs Apothekerbruder empfahl ihm, die Heizung seiner Walzenreibmaschine zu erhöhen und sie länger laufen zu lassen. Mit der Hinzufügung zusätzliches Kakaobutters in die Masse gelangte er zum geheimen Qualitätsrezept, wodurch seine Schokolade im Vergleich zu den anderen in Bezug auf Aroma und Schmelzeigenschaften überlegen war.

Jahrhunderts blieb dies jedoch ein weitgehend ungenutzter Wettbewerbsvorteil. Der Erfolg des Chocolat Fondants und die Anerkennung der Marke waren gross, wodurch das begrenzte Angebot der riesigen Nachfrage nach der Schokolade mit dem samtigen, feinen Schmelz bald nicht gerecht werden konnte. Der Berner Schokoladenfabrikant verfolgte von Anfang an einen elitären Verkaufsansatz und eine Differenzierungsstrategie. Massenproduktion und hohe Gewinne interessierten ihn überhaupt nicht, da er finanziell nicht davon abhängig war. Außerdem glaubte er, seinen Produkten einen gewissen Seltenheitswert zu verleihen, indem er sie sehr zurückhaltend bewarb und anbot, um so die Kauflust des Publikums zu wecken. Nach dieser Denkweise produzierte er lange Zeit nur so viel Schokolade, als ihm gerade bequem erschien.[17] Somit verfügte das Unternehmen nicht über genügend organisierte Managementsysteme, Prozesse und Strukturen, um die Marke als wertvolle Ressource voll auszuschöpfen. Dies führte zu langen Lieferfristen bzw. verärgerte Kunden und Geschäftspartner.[18] Die Verhandlungsmacht der Abnehmer angesichts der zurzeit zahlreichen Akteure in der Schweizer Schokoladenindustrie war tief. Die alte, kleine Lindt-Fabrik an der Berner Aare war aber schlicht zu klein, und in den 1890er Jahren wurde die Situation so kritisch, dass dringend eine Lösung gefunden werden musste. So kam es am 14. April 1898 dazu, dass sich die Herren Lindt & Sprüngli in Olten trafen und zu einer für beide interessanten Übereinkunft kamen.[19] Sowohl der Inhalt dieses Abkommens als auch die Beweggründe auf beiden Seiten werden in der folgenden Periode näher erläutert. Mit Sicherheit kann gesagt werden, dass dieses Abkommen den Beginn einer Erfolgsgeschichte markierte, die bis heute anhält.

Periode 2: Rücksichtsloser Wettbewerb und Überleben im Krieg (1900-1923)

Die Anfänge von Lindt & Sprüngli

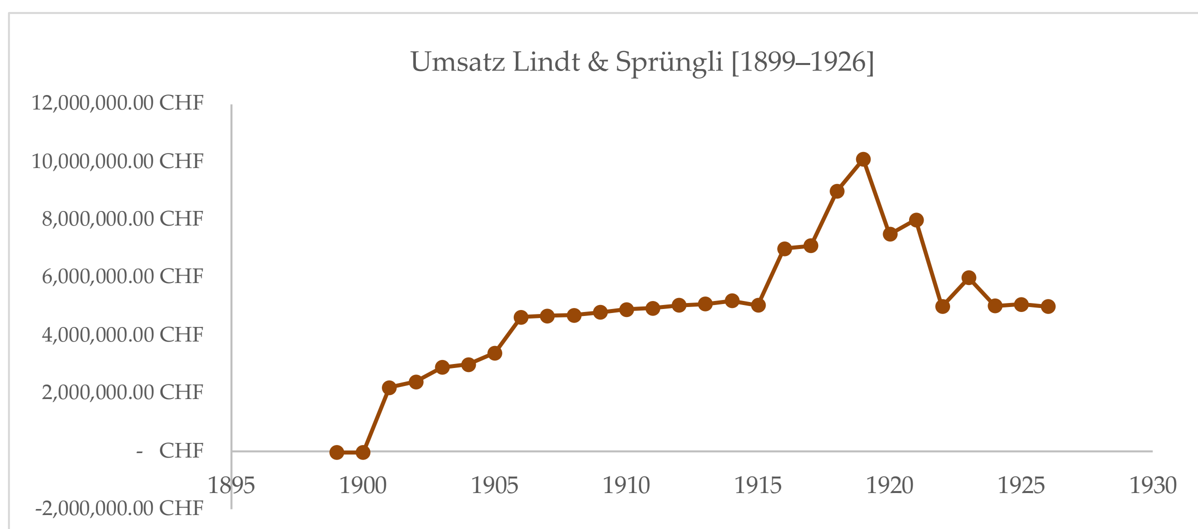


Abbildung 2: Jährliche Umsätze von Lindt & Sprüngli von 1899 bis 1926 (eigene Darstellung)



Abbildung 3: Ladenplakat von Lindt & Sprüngli um 1920

Sprüngli schlug Rodolphe Lindt vor, ihm die Marke Lindt inklusive des brillanten Conchier-Geheimnisses abzukaufen. Dies zum Preis von stattliche 1.500.000 Goldfranken, eine für die damalige Zeit exorbitante Summe. Auch die Mitarbeitenden der Berner Lindt Fabrik wurden durch die Akquisition übernommen.[20] Mit dieser für beide Seiten idealen Situation war ein wichtiger Meilenstein in der heute 175-jährigen Erfolgsgeschickte von Lindt & Sprüngli erreicht. Rudolf Sprüngli-Schifferli muss überwältigt und geradezu gerührt gewesen sein von der Begeisterung über den Vertrauensbeweis, den ihm der geheimnisvolle und berühmte Chocolatier Rodolphe Lindt entgegenbrachte, indem er ihn und seine neu gegründete Chocolat Sprüngli AG als künftigen Partner und Käufer seines geheimnisvollen Verfahrens, seiner Fabrik und seiner Marke auswählte. Da war diese Chocolat fondant, die so ganz anders war und turmhoch über jeder anderen Schokolade stand, die zwei Jahrzehnte lang alle Konkurrenten aufgrund ihrer zurzeit unerreichbaren und unimitierbare Qualität frustriert hatte, und die damit verbundene, fast legendäre Marke Lindt.[21] Doch es war nicht nur die Bewunderung, die 1899 die Chocolatiers von Sprüngli und Lindt zusammenführte. Für Rudolf Sprüngli-Schifferli und Rodolphe Lindt ging es vielmehr um Vernunft: Sprüngli hoffte, mit der erworbenen Technologie ein Erfolgsprodukt zu schaffen, nach dem ihre Ingenieure lange vergeblich gesucht hatten, während Lindt auf die moderne Fabrik und die Vertriebsstärke der Zürcher Firma setzte, um den wachsenden Nachfrageüberschuss decken zu können[22]. Die Bündelung der Kräfte und die Synergien führten zu einer sofortigen Steigerung der Produktion und folglich auch des Umsatzes von 0 CHF auf knapp 2.500.000 CHF innerhalb von zwei Jahren (siehe Abbildung 2).[23]

Familienkrach im Hause Lindt & Sprüngli - 1905 zogen sich Rodolphe Lindt und seine Verwandten, August und Walter Lindt, aus dem Unternehmen zurück. Kurz darauf eröffneten die zwei letztgenannten eine neue Schokoladenfabrik in Bern unter dem illegalen Namen «A. & W. Lindt» und brachen damit den Vertrag. Der darauf folgende Rechtsstreit verursachte hohe Kosten und Stress: zahlreiche Informationskampagnen mussten durchgeführt werden, um die Echtheit der Marke gegenüber den Kunden zu schützen. Der Fall wurde schließlich 1928 mit der Liquidation des neuen Unternehmens beigelegt.

Die ersten Jahre des 20. Jahrhunderts waren für die schweizerische Wirtschaft, einschließlich der Schokoladeindustrie, eine wahre Hochphase. Zwischen 1888 und 1910 stieg die Anzahl Schokolade produzierenden Betriebe von 13 auf 23, jene der Beschäftigten von 528 auf 5547 Personen.[24] Mit über 900 Mitarbeiter

war anfangs 20. Jahrhunders Suchard SA, in Neuenburg, der zweit Grösste der Branche, während Lindt & Sprüngli mit knapp 300 Mitarbeiter zu den mittelgrossen Betrieben gehörte.[25] Doch mit dem Erfolg der schweizerischen Schokoladenindustrie stellten sich auch die ersten Schwierigkeiten in Form von Preiskämpfen ein, die auf nationaler und internationaler Ebene ausgetragen wurden. Ein 1903 gegründete Preissyndikat konnte während einigen Jahren wirksam gegen diese ankämpfen, wurde aber bereits 1909 ungültig, da sich einige Fabrikanten einfach über diese Preis- und Konditionenvorschriften hinwegsetzten, oder ihr gar nie beigetreten waren. Kleinere, schwächere und schlechter geleitete Unternehmen mussten aufgrund dieser rücksichtslosen Rivalität ihre Tore schliessen. Wer die Mittel hatte, den Konkurrenzkampf aufzunehmen, arbeitete oft mit Verlust.[26] Mit kontinuierlichem, aber zeitweise stagnierendem Wachstum hält sich Lindt & Sprüngli erstaunlich gut über Wasser: Zwischen 1904 und 1914 steigt der Umsatz um 73% auf über 5.000.000 CHF.[27] Hohe Produktionskosten schmälerten die Gewinne auf ein Minimum, trotz steigender Preise für Lindt & Sprüngli Schokolade. Dank seiner loyalen Kundschaft, des vorteilhaften Conchierverfahrens, sowie der Bündelung der Kräfte und seinem schnellen Wachstum in den bisherigen Jahren konnte sich Lindt & Sprüngli trotzdem gut behaupten.[28]

Erster Weltkrieg: Rohstoffknappheit, Exportverminderung und neue Konsumenten

Gekennzeichnet war die Zeit des Ersten Weltkrieges durch die Rohstoffknappheit, die eine Erhöhung deren Preise verursachte. So war z. B. der Nachschub an Kakaobohnen 1915 teilweise ganz unterbrochen, was auf die Produktion der nächsten Jahre und die Preisgestaltung von grossem Einfluss war.[29] Die Lieferanten der benötigten Rohmaterialien hatten nun eine erstaunlich höhere Verhandlungsmacht gewonnen, welche das Spiel am Markt veränderte. Lindt & Sprüngli war während dem ersten Weltkrieg jedoch in der Lage, schnell auf die Herausforderungen des Krieges zu reagieren. Das Unternehmen setzte auf Innovationen wie die Entwicklung neuer Verpackungen, um seine Produkte länger haltbar zu machen und den Transport zu erleichtern. Darüber hinaus nutzte Lindt & Sprüngli seine langjährige Erfahrung in der Schokoladenherstellung, um den Bedarf an Schokolade als Nahrungsmittel für Soldaten zu decken. Ermöglicht wurde dies vermutlich durch die Anpassung des Schokoladenformats an Riegel, die einen Transport begünstigen konnten, und die Verwendung von günstigerem Kakao für tiefere Preise. Diese Anpassungsfähigkeit würde dazu beigetragen haben, dass das Unternehmen während des Krieges trotzdem erfolgreich war: Von 5.000.000 CHF im Jahr 1915 verdoppelte sich der Umsatz auf 10.000.000 CHF im Jahr 1919.[30] Im Gegensatz dazu hatte die Firma Suchard tatsächlich Schwierigkeiten, mit den Herausforderungen des Krieges umzugehen. Auch wenn die Inflation zu jener Zeit schwindelerregend war, erklärt dies nicht die erheblichen Abweichungen zwischen der Performance von Lindt und Suchard im selben Zeitraum. Lag der Umsatz bis 1916 fast immer über dem von Lindt, so brach er 1919 auf einen Tiefstand von 1.400.000 CHF ein.[31] Suchard hatte eine schwächere Position auf dem Markt und war nicht so gut auf die Herausforderungen des Krieges vorbereitet wie Lindt & Sprüngli. Aufgrund von Transport-

und Rohstoffbeschaffungsproblemen konnte es nicht immer eine ausreichende Menge an Schokolade produzieren und liefern.[32] Neben den Gründen für diesen Rückschritt, die für die gesamte Schweizer Schokoladenindustrie gelten, dürften drei weitere Faktoren dazu beigetragen haben: die Organisation von Suchard als Familienunternehmen, die eine konsequente Führung erschwerte und sich gegen eine scheinbar notwendige externe Kapitalzufuhr sträubte, der teilweise ungünstige Standort in Sèrrieres und die zentralisierte Führung der ausländischen Fabriken.[33]

Die Exporte von Schweizer Schokolade, die zu Beginn des Krieges noch 56% der jährlichen Produktion ausmachten, sanken im Laufe der Zeit auf 32% herab. Da aber verschiedene Schweizer Firmen ein gutes ausländisches Filialnetz aufgebaut hatten, waren diese Exportverminderungen von nicht allzu grosser Tragweite, da diese Fabriken ihre Umsätze zum Teil beträchtlich ausweiten konnten. Bereits im Jahr 1919 erreichte der Export bei Lindt & Sprüngli einen Anteil von 75% am Gesamtumsatz.[34] Dies führte zu einer allgemeinen Hoffnung, dass nach dem Krieg eine Besserung der Lage erfolgen würde, was aber nur teilweise der Fall war. Tatsächlich steigerten sich die Exporte zwar kurzfristig, um aber ab 1920 wieder stark zu sinken: auf wichtigen ausländischen Märkten wie Deutschland, Österreich, Italien und England wurden enorme Mengen amerikanischer Schokoladeprodukte zu Schleuderpreisen eingeführt.[35] Dies erklärt zum Teil den starken Rückgang der Verkäufe von einem Höchststand von 10.000.000 CHF im Jahr 1919 auf 5.000.000 CHF in den 1920er Jahren.[36] Anfangs 1900 entschied sich bspw. Hershey Chocolate Co., einer der grössten Schokoladenhersteller in den USA, für eine Strategie der Kostenführerschaft und setzte damit mehr auf die Preisvorteile der Massenproduktion und weniger auf Qualität.[37] Diese Entscheidung fiel zeitlich mit der Einführung des demokratisierten Schokoladenkonsums zusammen: Mit der Verbesserung des allgemeinen Wohlstands, der auch durch die Erhöhung der Mindestlöhne gestiegen ist, konnten sich nun breitere Schichten von Zeit zu Zeit die Süße einer Schokoladentafel gönnen.[38] Die als Massenprodukt konzipierte Schokolade wurde also immer populärer. Lindt & Sprüngli hingegen wollte seine Differenzierungsstrategie weiterverfolgen, indem es sich unverändert im Premium-Schokoladesegment positionierte. In Anbetracht der aufwändigen, für die Schaffung von hochwertiger Qualität benötigten Produktionsprozesse vermuten wir, dass diese Strategie der einzige Weg war, um im starken Wettbewerb zu bestehen. Ermöglicht wurde dies vor allem dadurch, dass das Unternehmen auf eine treue Kundschaft zählen konnte, die weiterhin nach Formen der sozialen Distinktion suchte. In diesem Sinne macht die Parallele zu den heutigen Lebensmitteleinzelhändler den Punkt: Lidl, der mit der Discount-Vertriebsformel arbeitet, bedient nicht dieselben Kunden wie Globus oder Manor Food, die Premiumgüter anbieten. Aber auch die Auferlegung der Zollschranken war eines der Gründe für das Abnehmen dieser Exportmengen. Den grössten Firmen, namentlich Peter-Cailler-Koller-Nestlé, Tobler, Suchard und Lindt & Sprüngli, gelang es, aus diesem Grunde ihr Filialnetz im Ausland noch weiter auszubauen. Die Zahl der ausländischen Tochtergesellschaften, mit denen man direkt im Ausland produzieren und diese Zollkosten umgehen konnte, wuchs vor und während der Weltwirtschaftskrise

überproportional zum möglichen Absatz.[39] Um dieses Wachstum im Ausland zu fördern, spielten Marketingmaßnahmen eine entscheidende Rolle. 1912 erklärte der «Gorian», die seit 1895 erscheinende deutsche Zeitschrift der Schokoladenindustrie, den Erfolg der Schweizer Hersteller dadurch, dass nach dem Hauptpfeiler der Schweizer Schokolade im Ausland, nämlich ihrer Güte, eine gezielte, wenn auch mit großen Mitteln durchgeführte Werbung dazu beitrug, den Ruhm der Schweizer Schokolade weit zu verbreiten.[40] Mit seinen Werbekampagnen und kunstvollen Verpackungen hat Lindt mit den großen Schweizer Herstellern Schritt gehalten. Diese strategische Entscheidung wird ebenso in der kommenden Periode über die Weltwirtschaftskrise und den Weltkrieg ein Erfolgsfaktor darstellen, weshalb es eine ausführliche Erläuterung dazu haben wird.

Periode 3 – Von Krisen-, Kriegs- und Mangelzeiten (1932-1952)

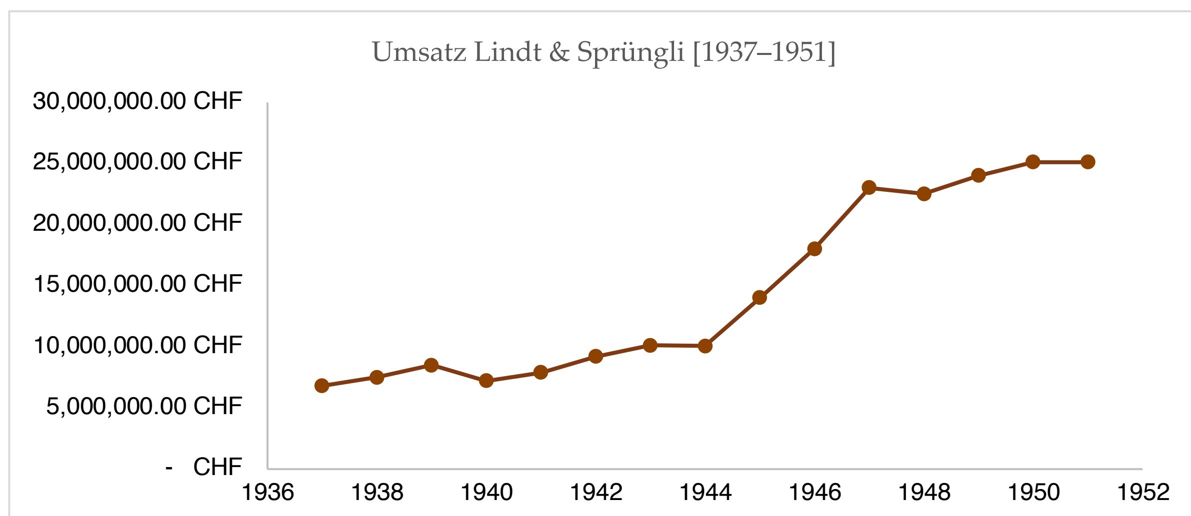


Abbildung 4: Der Gesamtumsatz der Firmengruppe von 1937 bis 1951

Weltwirtschaftskrise

Im Jahr 1932 litt die Weltwirtschaft unter einer tiefgreifenden Krise, die zu einem drastischen Exportrückgang von Schokolade von 87% in der Schweiz im Vergleich zum Vorjahr führte. Im Vergleich zu 1919 war der Exportrückgang sogar bei 98% anzusiedeln[41]. Angesichts dieser herausfordernden Lage musste die Geschäftsführung Lindt & Sprünglis vorsichtige Anpassungen vornehmen, um ihre Stabilität zu gewährleisten, denn das Exportgeschäft Lindt & Sprünglis machte bereits Ende der 1920er rund 22% des Gesamtumsatzes aus. Um die Auswirkungen der Krise bestmöglich abzumildern, reduzierte das Unternehmen unter anderem die Gesamtkosten für Einrichtungen und Ausgaben. Darüber hinaus wurde die Entscheidung getroffen, die Fabrik in Bern zu schließen. Durch diese Maßnahmen konnte der heimische Markt während der Krise weiterhin erfolgreich bedient werden und es zeichneten sich zwischen den Jahren 1932 bis 1935 konstante Umsätze um die 5.000.000 CHF ab[42]. Dennoch stellte die Abschottung anderer Länder die grösste Herausforderung für den Export dar, da bisher lukrative ausländische Absatzmärkte an Attraktivität verloren. Um den

Bedürfnissen und Wünsche des schweizer Schokoladenmarktes gerecht werden zu können, verfolgte Lindt infolgedessen die Strategie, den etablierten Markennamen für weitere Sorten auszunutzen, insbesondere für die Eigenkreation der Rahm-Schokolade in Form von Tafeln im Jahre 1935. Die Einführung dieses neuartigen Produkts war ein ausschlagebender Wendepunkt des Unternehmens, da dieses bisher nur für die klassischen dunklen Schokoladenprodukte bekannt war. Diese strategische Ausrichtung erwies sich als äußerst erfolgreich, da die neu eingeführte „Lindt Rahm-Schokolade", welche unter Einhaltung der hohen Qualitätsstandards von Lindt hergestellt wurde, einen enormen Erfolg auf dem Markt verzeichnen konnte[43]. Bereits im Jahr 1935 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 5.020.000 CHF[44], der im darauf folgenden Jahr 1936 auf 6.000.000[45] CHF anstieg. Durch den grossen Erfolg der Rahm-Schokolade in Form von Tafeln konnte das Unternehmen einige seiner damaligen Wettbewerber überflügeln und seine Position weiterhin am Markt sichern. Diese Tatsache wird deutlich, wenn man die Größe des Unternehmens betrachtet. Im Jahr 1929 beschäftigte Lindt & Sprüngli lediglich 322 Mitarbeiter, während Tobler bereits rund 550 Mitarbeiter und die Firma Suchard 450 Mitarbeiter hatte. Wenn man diese Zahlen jedoch mit dem Jahr 1935 vergleicht, zeigt sich, dass Lindt nun 614[46] Mitarbeiter beschäftigte, während Tobler zu diesem Zeitpunkt nur noch 300 Mitarbeiter hatte. Jedoch muss hierbei im Sinne der Transparenz angemerkt werden, dass die Reduktion der Mitarbeitenden bei Tobler auch unter anderem auf den Einsatz von Maschinen zurückzuführen ist[47].



Abbildung 5: Die Gestaltung der Lindt Rahm Tafelschokolade

Der Erfolg der Lindt-Rahm-Schokoladentafel war zudem laut Geschäftsführung auch auf die erfolgreiche Vermarktung zurückzuführen, denn auf der „Lindt Rahm" Verpackung wurde der Inhalt erstmals grafisch abgebildet anstelle der bisherig eingesetzten Zeichnungen (siehe Abbildung 5). Allerdings beschränkte sich der Erfolg nicht nur auf die "Lindt Rahm". Ein Jahr später brachte das Unternehmen das Produkt "Lindt Milch" als Milchschokoladentafel auf den Markt, das sich fortan als der umsatzstärkste Artikel des Unternehmens etablierte. Dies markierte einen weiteren wichtigen Meilenstein für Lindt selbst, da der Schritt, sich von der klassischen dunklen Schokoladentafel zu lösen, für viele Schokoladenanbieter regelrecht

revolutionär war[48], obwohl die erste Kombination von Milch und Schokolade bereits schon in den 1870er Jahren gelang[49]. Betrachtet man diesbezüglich die beiden Unternehmen Tobler und Suchard lag in den 1930er Jahren der Schwerpunkt beider Firmen hauptsächlich auf der Herstellung und dem Vertrieb von herkömmlichen Schokoladenprodukten. Milchprodukte spielten in ihrem Sortiment zu dieser Zeit keine bedeutende Rolle – insbesondere hinsichtlich Schokoladetafeln[50]. Für diesen bedeutenden Fortschritt am Markt war unter anderem Arthur Weber, der Verkaufschef von Lindt & Sprüngli, verantwortlich. Während dieser herausfordernden Phase trieb Weber die Entwicklung zahlreicher neuer Produkte und Spezialitäten voran, was die Marke Lindt & Sprüngli erheblich stärkte. Denn zu dieser Zeit gab es bereits 40 Schokoladenhersteller auf dem Schweizer Markt, von denen einige mit Lindt & Sprüngli konkurrierten, indem sie qualitätsschwächere Produkte zu niedrigeren Preisen anboten. Jedoch kam eine Minderung der Qualität für das Unternehmen nie in Frage, denn diese Eigenschaft gilt bis heute als eine der ausschlagebenden Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens[51].Die Beibehaltung dieser Strategie zahlte sich auch aus, denn laut Geschäftsberichten aus dem Jahr 1936 konnte Lindt & Sprüngli ein erfreuliches Umsatzwachstum von 8,6% verzeichnen, welches sich gänzlich aus dem Absatz am inländischen Markt ergab[52]. Anhand dieser Erkenntnisse lässt sich daher schlussfolgern, dass das Unternehmen in den 1930er Jahren seine Position auf dem Schweizer Markt erfolgreich festigen konnte, indem es konsequent seine hohen Qualitätsstandards gewährleistete und verschiedene Produktinnovationen einführte. Dies wird auch durch einen Vergleich der Mitarbeiter- und Umsatzzahlen deutlich: Zwischen dem Jahr 1933, in dem das Unternehmen 483 Mitarbeiter beschäftigte und einen Umsatz von etwa 4.750.000,00 CHF erzielte, und dem Jahr 1940 stieg die Mitarbeiterzahl auf 907 an und der Umsatz erreichte um die 7.200.000,00 CHF[53].

Die wohl größte Herausforderung bestand jedoch wohl darin, der steigenden Nachfrage nachzukommen, während gleichzeitig Militärlieferungen und Hamsterkäufe den Produktionsplan und die ausgewogene Produktdistribution gefährdeten[54]. Der jährliche Schokoladenkonsum der Schweizer lag pro Kopf im Jahr 1940 bereits bei beachtlichen 3,5kg/Person[55]. Zudem sah sich Lindt immernoch einer zunehmenden Rohstoffteuerung sowie Rohkakao- und Zuckerknappheit gegenübergestellt. Doch wie schaffte es Lindt & Sprüngli all diese Herausforderungen zu balancieren und meistern ohne dabei an Qualität zu verlieren und Umsatzeinbussen verzeichnen zu müssen? Eine entscheidende Erfolgsstrategie des Unternehmens bestand darin, frühzeitig zu erkennen, dass der Aufbau von Lagerbeständen während des Krieges von entscheidender Bedeutung für das langfristige Überleben am Markt war. Trotz der Versuchung, der steigenden Nachfrage nach Schokolade nachzugeben, sah sich Lindt gezwungen, den Verkauf eigenständig zu rationieren. Dies diente einerseits dazu, die Qualität der Produkte durch den Einsatz hochwertiger, aber knapper Materialien aufrechtzuerhalten und andererseits, um die Produkte gerecht unter den Kunden aufteilen zu können. Darüber hinaus bestand die Gefahr, dass gelagerte Rohstoffe und Ressourcen von Anfang an erschöpft werden könnten. Aufgrund dessen hatte Lindt frühzeitig ein

Rohstofflager zu einem günstigen Durchschnittspreis erworben und startete daher mit genügend Rohmaterialien ins Jahr 1940[56].

Hoffnungsbotschaften - Damit die bisher sehr beliebten, doch während des Krieges beschränkten Produkte nicht in Vergessenheit gerieten, entschied sich Lindt zu einer ganz besonderen Marketing-Massnahme, die das Unternehmen von der breiten Masse abhebte. Lindt startete im Jahre 1944 eine mehrteilige Anzeigenkampagne unter dem Motto „Wenn einmal wieder Friede sein wird...“. Dies hielt Produkte, wie die Lindt-Milch-Tafelschokolade, am leben und brachte in düsteren Zeiten Hoffnung für eine kriegsfreie Zukunft.

Die Verkaufsrationierung galt für die Geschäftsführung jedoch nicht als befriedigende Massnahme, da die Nachfrage am Markt weiterhin nicht ausreichend gedeckt werden konnte. Welche Massnahmen ergriff das Unternehmen also, um einerseits der Nachfrage gerecht zu werden, aber andererseits den wertvollen Rohkakao nicht zu schnell zu verbrauchen oder die geschätze Qualität der Produkte zu beeinträchtigen? Neben der strategischen Produktrationaliserung setzte Lindt schliesslich auf den Einsatz von alternativen Zutaten wie Haselnüssen, Mandeln und anderen hochwertigen Bestandteilen, um die Kakaoknappheit zu kompensieren und neue, alternative Produkte zu entwickeln. Diese Strategie ermöglichte es, den Rohkakao sparsam einzusetzen, ohne dabei Kompromisse bei der Qualität der Schokolade eingehen zu müssen. Des Weiteren wurde eine sorgfältige Planung und Steuerung der Produktion implementiert, um eine effiziente Nutzung der vorhandenen Rohstoffe und Ressourcen zu gewährleisten und Verschwendung zu vermeiden. Dies trug dazu bei, die langfristige Nachhaltigkeit der Produktion sicherzustellen. Durch diese umfassenden Massnahmen gelang es Lindt & Sprüngli daher, im Gegensatz zu vielen kleineren Produzenten am Schweizer Schokoladenmarkt, die steigende Nachfrage zufriedenzustellen, ohne dabei den kostbaren Rohkakao übermäßig zu verbrauchen oder Abstriche bei der Qualität hinnehmen zu müssen.[57] Während Lindt, trotz beschriebener Regulierungsmassnahmen, bei der Schokoladenproduktion blieb, entschieden sich einige andere Hersteller dazu, auf die kostengünstige Produktion von Bonbons als Substitut von Schokolade umzusteigen, um trotz der gegenwärtigen Herausforderungen mögliche, wenn auch nur kurzfristige Gewinne zu erzielen, obwohl dies eine Abkehr von ihrem eigentlichen Kerngeschäft bedeutete. Diese Verschiebung hin zur Bonbonproduktion wurde von den Behörden massgeblich unterstützt, die aufgrund eines



Abbildung 66: Die sogenannten Märggli

mangelnden Verständnisses der Branche eine verstärkte Produktion von kostengünstigerer Schokolade oder weiteren Alternativen forderten. Dabei wurde jedoch übersehen, dass es an dem dafür benötigten Produkt, Zucker, mangelte. Zusätzlich wurde empfohlen, vermehrt Bonbons herzustellen, da dies mehr Arbeitskräfte beschäftigen konnte, als die schon verringerte Herstellung von Tafelschokolade. Diese Empfehlungen sollten dazu beitragen, der erhöhten Arbeitslosenquote entgegenzuwirken[58].

In den Jahren 1943 bis 1946 wurde in der Schweiz eine weitere, noch striktere Schokoladenrationierung eingeführt, bei der durch die Ausgabe von Lebensmittelcoupons, den sogenannten "Märgglis", sichergestellt wurde, dass eine Person pro Monat nur 100 g reine Schokolade erwerben konnte. Diese Maßnahme hatte überraschend positive Auswirkungen auf das Unternehmen Lindt & Sprüngli. Die Verbraucher, die aufgrund der Rationierung mit begrenzten Menge konfrontiert waren, zeigten eine deutliche Präferenz für Qualitätsprodukte und waren nicht länger mit niedriger oder durchschnittlicher Schokoladenqualität zufrieden. Dadurch erhöhte sich die Nachfrage nach Lindt-Produkten, die bereits damals einen Ruf für ihre herausragende Qualität genossen. Lindt & Sprüngli hatte erneut große Schwierigkeiten, der starken Nachfrage gerecht zu werden, da laut Geschäftsführung der Ansturm immens war. Dies verdeutlichte erneut die Bedeutung der konsequenten Betonung von Qualität und Markenpflege, insbesondere in Zeiten des Krieges. Die damalige Entscheidung, sich gegen einen kurzfristigen Profit durch die Produktion billiger und qualitativ minderwertiger Substitue zu entscheiden, erwies sich als die richtige Wahl und unterstrich wiedermal das ungebrochene Qualitätsversprechens von Lindt & Sprüngli[59]. Der grosse Erfolg des Unternehmens wird auch in den Büchern ersichtlich: Im Jahr 1938 generierte Lindt & Sprüngli um die 7.500.000,00 CHF Umsatz[60]. Im Jahr 1946, ein Jahr nach Kriegsende, betrug der Umsatz des Schokoladenherstellers um die 18.000.000,00 CHF[61].

Darüber hinaus setzte Lindt, wie auch schon in den 1930er Jahren, weiterhin auf den strategischen Einkauf von "Streckzutaten", wie Haselnüsse oder Mandeln. Durch die Verwendung dieser Zutaten konnte die Gesamtproduktion und der Umsatz aufrechterhalten werden, sowie an Rohkakao und Zucker gespart werden. Früher wurden für die Herstellung von 100 kg herkömmlicher Schokolade etwa 50 kg Rohkakao und ungefähr 60 kg Zucker benötigt. Im Vergleich dazu wurden für die Produktion von 100 kg Milchschokolade nur mehr 32,5 kg Rohkakao und 40 kg Zucker gebraucht[62]. Diese Maßnahme ermöglichte es Lindt & Sprüngli, die Produktion aufrechtzuerhalten und die Schokolade für eine größere Anzahl von Verbrauchern erschwinglich zu machen, denn diese Reduzierung des Anteils an "reiner" Schokolade in den Produkten ermöglicht den Verbrauchern zudem den Kauf von mehr Schokoladenprodukten. Zum Beispiel benötigen kleine Pralinen nur 25 von 100 Punkten, während eine reine Tafelschokolade mit 100 g alle monatlichen Punkte pro Person verbrauchen würde, da 1 g reine Schokolade einen Punkt ausmachte und eingetauscht werden konnte[63]. Wirft man währenddessen einem Blick nach Bern, genauer gesagt ins Unternehmen Tobler, zeigen sich andere Strategien im Umgang mit dem herrschenden Krieg. Da Tobler zu

dieser Zeit viel stärker auf die Produktion von reiner Milchschokolade für die „Toblerone“ ausgerichtet war, benötigte das Unternehmen mehr Milchpulver als Lindt & Sprüngli, welches damals auf eine breitere Produktpalette setzte, einschließlich Schokolade und Pralinen mit weiteren Streckzutaten. Die Herstellung von Milchschokolade erforderte Milchpulver und Milchfett und könnte daher stärker von Rationierungen und Engpässen bei Milchprodukten betroffen gewesen sein. Zudem war Tobler zu dieser Zeit dafür verantwortlich, die Soldaten mit süßen Schokoladensnacks zu versorgen.[64] Daraus ableitend, könnte vermutet werden, dass der Grossteil der Produktion Toblers auf die Soldatenpakete ausgerichtet war und die Kapazitäten hierfür vollständig genutzt wurden. Es könnte daher sein, dass die Produktpalette daher zu dieser Zeit, im Vergleich zu Lindt & Sprüngli, nur marginal angepasst und erweitert wurde. Zwar kam Tobler durch die Soldatenversorgung und den Vertrieb der bekannten Toblerone letztendlich auch gut durch den zweiten Weltkrieg, jedoch stellt sich die Frage, ob sich Lindt durch die Erweiterung des Sortiments langfristigere Wettbewerbsvorteile sicherte.

Hoffnung in Sicht – das Kriegsende

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs reagierte der Konsumsektor in den 1940er Jahren schnell auf die Lockerung der Rationierung von Schokolade. Produkte wie Bonbons, die zuvor aufgrund der Möglichkeit des couponfreien Erwerbs begehrt waren, verloren an Beliebtheit, während die Nachfrage nach Schokolade stark zunahm. Diese Entwicklung verdeutlicht erneut die strategische Entscheidung von Lindt & Sprüngli, sich trotz der damaligen Herausforderungen auf Schokolade zu konzentrieren und nicht auf minderwertige Alternativen. Die Entscheidung, kurzfristige Gewinne zugunsten langfristiger Erfolge zu opfern und optimistisch in die Zukunft zu blicken, erwies sich als äußerst erfolgreich, könnte aber auch reines Glück gewesen sein[65].

Obwohl die Nachfrage stieg, verbesserte sich die Versorgung mit Rohkakao nur leicht, da die zugeteilten Kontingente auf demselben Niveau wie im Vorjahr blieben. Die Situation bei der Versorgung mit Zucker blieb ebenso weiterhin ungünstig. Dies spiegelte sich auch in den Preisen der beiden Hauptzutaten wieder: Während der Preis für Kakaobohnen im Jahr 1938 noch bei 50 CHF pro Kilogramm lag, schnellte dieser bis Ende des Krieges auf 190 CHF pro Kilogramm hinauf. Hinsichtlich der zweiten Hauptzutat, Zucker, konnte eine Verteuerung von satten 242% beobachtet werden[66]. Um der hohen Nachfrage dennoch bestmöglich gerecht zu werden, wurden zunächst alle Produktionsanlagen des Unternehmens wieder instandgesetzt. Die Nachfrage des Konsummarktes konnte jedoch trotz dieser Maßnahme nicht vollständig erfüllt werden aufgrund eines Mangels an Arbeitskräften. Darüber hinaus sah sich das Unternehmen mit hohen Personalkosten konfrontiert, da diese seit 1939 um knapp 80% gestiegen waren[67].

Jedoch gewann der Export von Lindt & Sprüngli-Schokolade nach dem Kriegsende wieder an Bedeutung. Obwohl die Grenzen zu dieser Zeit noch geschlossen waren, erlebte das

Unternehmen eine steigende Nachfrage aus dem Ausland. Die hohe Nachfrage nach Lindt & Sprüngli-Schokolade ausserhalb der Heimat beruhte auf ihrem Ruf für Qualität und Luxus, der den Menschen in dieser schwierigen Zeit als eine Art "süßer Trost" diente. Um diese Märkte zu erschließen und potenzielle Kunden auf sich aufmerksam zu machen, setzte das Unternehmen gezielte Marketingmaßnahmen ein: Ansprechende und bunte Verpackungen betonten den luxuriösen Charakter der Produkte und trugen zu einer positiven Wahrnehmung bei. Allerdings konnte die Nachfrage im Inland nicht vollständig befriedigt werden, weshalb sich das Unternehmen dazu entschied, die neuen Exporterleichterungen nicht voll auszunutzen. Stattdessen verfolgte Lindt & Sprüngli eine Strategie des bedachten und kontinuierlichen Expandierens, um den inländischen Markt nicht zu vernachlässigen. Tatsächlich stieg der jährliche Pro-Kopf-Verbrauch von Schokolade in der Schweiz zwischen den Jahren 1940 und 1950 von 3,5 kg auf beeindruckende 6,2 kg[68] an. Trotz des bedeutenden Inlandsmarktes strebte das Unternehmen von Lindt & Sprüngli danach, neue Kundengruppen im Ausland zu erschließen, die bereit waren, für hochwertige Produkte zu bezahlen. Um diesen Zweck zu erfüllen, schloss das Unternehmen im Jahr 1948 erfolgreich Lizenzverträge in Holland, Italien und Schweden ab. Währenddessen stand die Schokoladenproduktion in Deutschland still, bis im Jahr 1949 endlich der deutschen Schokoladenindustrie ein Kontingent von 7000 Tonnen zugeteilt wurde. Durch den Einsatz ihres Zweigbetriebs in Aachen gelang es Lindt & Sprüngli endgültig, einen festen Platz auf dem deutschen Markt einzunehmen und noch mehr Kunden im Nachbarland zu erreichen[69].

Während dieser Zeit wurde der Geschäftsführung Lindt & Sprünglis zunehmend bewusst, wie entscheidend eine dynamische Führungskultur ist, um auf kurzfristige Herausforderungen bestmöglich reagieren zu können. Diese Erkenntnis prägte auch das Handeln des ab dem Jahre 1965 Vorsitzenden der Direktion, Rudolph R. Sprüngli. Um ihren Ansprüchen gerecht zu werden, verfolgte das Unternehmen konsequent eine Doppelstrategie: Während Lindt & Sprüngli in Bezug auf Qualität und Finanzen konservativ blieb, prägte ein dynamischer Stil ihre Geschäftspolitik in Bereichen wie Personalwesen, technischem Fortschritt, Entwicklung neuer Produkte, Vertrieb und Verpackung. Die Entscheidungsfindung erfolgte dabei auf informelle Weise, um ein energisches Handeln zu ermöglichen. Diese moderne Art der Unternehmensführung hob Lindt & Sprüngli, als damaliges Familienunternehmen, massgeblich von der Konkurrenz ab. Obwohl das Unternehmen sich seit seinem Börsengang im Jahr 1986 weg von dem Konzept eines Familienunternehmens bewegte, wird der Familiengeist des



Abbildung 77: Dr. Rudolph R. Sprüngli

Unternehmens bis heute weiterhin gelebt. Dies resultiert unter anderem daraus, dass Lindt & Sprüngli im Gegensatz zu seinen Konkurrenten Suchard und Tobler nie aufgekauft wurde und seine einzigartige Identität wahren konnte. Nach der Übernahme von Suchard durch Philipp Morris blieb Lindt & Sprüngli letztendlich als einziger großer unabhängiger Schweizer Schokoladenhersteller unter den damals 39 konkurrierenden Schokoladenproduzenten im Jahr 1947 übrig[70].

Neben der Implementierung einer moderneren Unternehmenskultur prägte Rudolph R. Sprüngli das Unternehmen ebenso maßgeblich im Bereich des Marketings, was eine entscheidende Rolle für den heutigen Erfolg der Marke spielte. Eine unverwechselbare Unternehmensbotschaft wurde durch die Einführung des bis heute bekannten Slogans von Sprüngli erreicht: "Wir verkaufen nicht Schokolade, wir schenken Freude". Darüber hinaus brachte Sprüngli, der vor seiner Zeit bei Lindt in den USA tätig war, die amerikanische Vorstellung von "Business" in die Schweiz ein. Dies beinhaltete das Streben danach, sicherzustellen, dass „der Konsument das Gewünschte an Ort, Zeit und zu einem akzeptablen Preis erhält", was eine umfassende Marktforschung erforderte. Obwohl diese Herangehensweise heutzutage selbstverständlich erscheinen mag, stellte sie zu jener Zeit eine Neuheit dar. Um diesen Prinzipien zu folgen, ließ Sprüngli die attraktivsten und lebendigsten Verpackungen auf dem Markt entwickeln und nutzte bewusst die Effekte der Farbfotografie. Zudem wurde durch ein umfangreiches Netzwerk von Vertriebspartnern sichergestellt, dass die Produkte leicht für den Konsumenten zugänglich waren. Laut den Geschäftsberichten des Unternehmens entwickelte sich Lindt & Sprüngli im Jahr 1947 zur führenden Schokoladenfabrik in der Schweiz und erreichte einen Profitanteil von über 16%[71]. Diese beeindruckende Leistung spiegelte sich in der Marktpositionierung des Unternehmens als Branchenführer wider und unterstreicht seinen Erfolg in der schweizerischen Schokoladenindustrie zu dieser Zeit. Die Zahlen aus den Geschäftsberichten verdeutlichen die starke Präsenz von Lindt & Sprüngli auf dem Markt und belegen den hohen Stellenwert des Unternehmens in der Branche[72].

Eine Ikone der Schokoladenkunst

In den 1950er Jahren prägte Lindt insbesondere eine bedeutende Produktinnovation, die den Schokoladenmarkt nachhaltig beeinflusste: der Lindt Goldhase. Obwohl der Goldhase nicht in den schweizerischen Betrieben entstand, erfreute er sich großer Beliebtheit und wurde zu einem sofortigen Erfolg in Deutschland. Denn die Herstellung des ersten Lindt Goldhasen erfolgte im Jahr 1952 in der Produktionsstätte in Aachen, Deutschland. Ins Leben konnte der Goldhase jedoch nur durch die innovative Conchiermaschine von Rodolphe Lindt gerufen werden, da diese eine ausreichend glatte Konsistenz der geschmolzenen Schokolade gewährleistete und somit die Herstellung von zarten, hohlen Schokoladenfiguren ermöglichte. Diese Neuheit auf dem heimischen Markt weckte das Interesse der Konsumenten und führte zu einem raschen Erfolg. Allerdings dauerte es einige Zeit, bis die Lindt Goldhasen

auch in die Schweiz und nach Österreich gelangten. Erst im Jahr 1994, mehr als vier Jahrzehnte später, waren sie auch in den Einzelhandelsgeschäften dieser Länder erhältlich[73]. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass das Produktionswerk in Aachen als Kompetenzzentrum für Hohlfiguren galt und aufgrund der Spezifikation noch nicht in der Lage war ausreichend zu expandieren[74]. Darüber hinaus könnte ein weiterer Grund die etwaige Goldhasen Konkurrenz im Ausland, wie beispielsweise die Firma Hauswirth in Österreich, ein Grund für den späteren Vertrieb sein. Währenddessen entwickelte sich der Umsatz Lindts jedoch kontinuierlich. Zwischen 1952 und 1960 stieg der Umsatz von etwa 27.000.000 CHF auf rund 55.000.000 CHF, was unter anderem auch auf den enormen Erfolg des kleinen Goldhasen zurückzuführen sein könnte[75]. Im Vergleich dazu hatte die Konkurrenz, insbesondere Suchard, zu dieser Zeit mit eigenen Herausforderungen zu kämpfen. Nach dem Zweiten Weltkrieg entschied sich Suchard für eine Diversifikationsstrategie und konzentrierte sich auf die Produktion von Kakaopulver. Allerdings konnte sich das Produkt zunächst nicht durchsetzen, da es gekocht werden musste, um sich in Milch auflösen zu können. Dies erwies sich als umständlich für die Verbraucher und erforderte Zeit und Aufwand. Erst im Jahr 1964 fand Suchard eine Lösung, um das Kakaopulver sowohl in kalter als auch warmer Milch vollständig auflösbar zu machen [76]. Diese Innovation verbesserte die Benutzerfreundlichkeit des Produkts und ermöglichte eine größere Akzeptanz bei den Verbrauchern. Während Suchard mit seinen Diversifikationsbemühungen zu kämpfen hatte, war der Lindt Goldhase ein herausragender Erfolg auf dem Markt. Die kontinuierliche Steigerung des Umsatzes in den Jahren 1952 bis 1960 belegt die hohe Nachfrage und Beliebtheit dieses Produkts. Lindt konnte durch seine strategische Produktinnovation und die geschickte Anpassung an die Bedürfnisse der Verbraucher seinen Marktanteil bis heute weiter ausbauen. In Deutschland verzeichnet Lindt mittlerweile einen Absatzanteil von einem Drittel für den Goldhasen. Der Marktanteil des Unternehmens beträgt hierzulande 42 Prozent, während Hasen von Marken wie Milka laut Lindt lediglich einen Marktanteil von 18 Prozent erreichen[77]. Dies betont erneut die bedeutende Stellung des Lindt Goldhasen innerhalb der Produktpalette.



Abbildung 88: Die Ikone - der Goldhase

Periode 4 – Grenzenlose Qualität aus der Schweiz (1970 – 2022)

Von 1850 bis 1970 stieg die Anzahl der Schokoladenunternehmen in der Schweiz signifikant an. Während es im Jahr 1850 lediglich vier solcher Unternehmen gab, erhöhte sich diese Zahl bis 1900 bereits auf über 20. Bis zum Jahr 1950 wurde sogar ein Höchststand von 39 Fabrikanten gezählt. Eine überraschende Entwicklung zeichnete sich jedoch im Jahr 1970 ab, als die Anzahl der Unternehmen unerwartet auf etwa die Hälfte, genauer gesagt 19,

zurückging[78] . Trotz der Konsolidierung der Schokoladenindustrie blieb Lindt & Sprüngli eine bedeutende Kraft auf dem Markt und konnte seine Position mit bemerkenswerter Leistung erfolgreich verteidigen. Um diese Position zu festigen und eine größere Unabhängigkeit zu erlangen, beschloss das Unternehmen im Jahr 1971 den Erwerb der Nago Nährmittel AG mit Sitz in Olten. Dieser Schritt erwies sich als kluger und strategischer Zug, da Lindt & Sprüngli einen erheblichen Anteil ihrer Kakaobutter von Nago bezog. Lindt & Sprüngli war der alleinige Abnehmer der anfallenden Kakaobutter, während das Kakaopulver, soweit es von Nago selbst verwendet wurde, ausschließlich von ihrem Partner weiterverarbeitet und als Instantgetränk auf dem Markt eingeführt wurde[79]. Durch die vollständige Übernahme der Nago Nährmittel AG konnten somit potenzielle Wettbewerbsvorteile für andere Interessenten vermieden und unabhängiger agiert werden.

Internationale Lizenzvereinbarungen als Schlüssel zum Erfolg

Neben solchen inländischen Expansionen prägten diese Zeit auch erfolgreiche ausländische Lizenzvereinbarungen und Akquisitionen. Rund um die 1970er Jahre übernahmen immer mehr ausländische Firmen Lindt & Sprüngli Produkte in Lizenz, um von der Markenbekanntheit des Unternehmens zu profitieren. Dies führte dazu, dass sowohl Deutschland wie auch Frankreich, Italien, Dänemark und Holland zu dieser Zeit importunabhängig waren. Die Lizenzvereinbarungen machten sich bezahlt, wie es auch in den Büchern zu erkennen war. In den 1970er Jahren überstieg der Umsatz des Stammhauses die Marke von 100 Millionen und verzeichnete praktisch jedes Jahr zweistellige Wachstumsraten. Zwischen 1961 und 1977 vervierfachte sich der Umsatz und näherte sich 1979 fast der 500 Millionen Grenze an[80]. Dieses Wachstum wurde durch Lizenzfabrikation ermöglicht, wodurch Lindt & Sprüngli heute Milliardenumsätze erzielt. Die Lizenzvereinbarungen führten jedoch ebenso zu Spannungen, da die beteiligten Unternehmen hauptsächlich auf Gewinnmaximierung statt auf die Wahrung der Qualität von Lindt bedacht waren. Um eine einheitliche europaweite Werbung über Satelliten und Kabel zu ermöglichen und die Marke durch Einheitlichkeit unverkennbar zu machen, setzte Lindt auf einheitliche Verpackungen seiner führenden Produkte. Auf diese Weise sollte das gleiche Produkt in identischer Verpackung in jedem Land erkennbar sein. Durch diese bedeutende Marketingmaßnahme differenzierte sich Lindt erneut erfolgreich von anderen Wettbewerbern. Des Weiteren wollte Lindt seinem strengen Qualitätsversprechen treu bleiben und sicherstellen, dass die Unterschiede in der Qualität zwischen einer Tafel Schokolade, die in der Schweiz hergestellt wurde, und einer Tafel, die beispielsweise in Italien hergestellt wurde, nicht beeinträchtigt werden. Um den eigenen Unternehmenswerten treu zu bleiben und Risiken zu vermeiden, beschloss die Geschäftsleitung letztendlich, bis zum Jahr 1993 alle ausländischen Lizenznehmer aufzukaufen[81]. Wirft man einen Blick auf die Zwischenbilanz zeigt sich mittlerweile überraschenderweise, dass Lindt & Sprüngli in der Schweiz bereits im Jahr 1992 mit 19 % des Umsatzes erst den dritten Platz, hinter Deutschland mit 30 % und Frankreich mit 26 % des Gesamtgeschäftes machte. Zudem waren die länderspezifischen

Umsatzsteigerungen schon bereits im Jahr 1990 beeindruckend: Frankreich +14,8 %, Deutschland +6,5 %, England +17,2 % Spanien +22 % und Italien +17,4 %. Ein Jahr später wurde nach einer Umsatzsteigerung von ganzen 11,8 % erstmals die Milliardengrenze in Schweizer Franken überschritten. Lindt & Sprüngli wuchs stetig[82].

Der amerikanische Traum

Bis zum Ende der 1980er Jahre hatte sich die Präsenz von Sprüngli somit zu einem weltweit agierenden Unternehmen entwickelt, welches 1986 zudem offiziell an die Börse ging. Seine Geschäftstätigkeit erstreckte sich mittlerweile weit über die Grenzen Europas. Gleichzeitig wurde die bereits bestehende Zusammenarbeit von Lindt & Sprüngli in New York intensiviert. Das Unternehmen erkannte, dass erfolgreiches Marketing darin besteht, aktiv mit Händlern und Kunden in Kontakt zu treten[83]. Durch diesen direkten Austausch konnten ihre Bedürfnisse, wie beispielsweise den Genuss von guter Schokolade alltäglich und zu moderaten Preisen erleben zu dürfen, ermittelt und erfüllt werden.

In den USA konnten zu dieser Zeit drei aufeinanderfolgende Importeure keinen nennenswerten Erfolg erzielen. Dies könnte auf mangelnde Marktkenntnisse oder fehlenden Einsatzwillen zurückzuführen sein. Das Risiko war hoch. Daher entschied sich Lindt & Sprüngli im Jahr 1982 gemeinsam mit dem damaligen Partner, der Perrier Group of America, die Marke Lindt in den USA neu einzuführen. Der Erfolg war zwar nicht unmittelbar vergleichbar mit jenem auf europäischen Markt, jedoch war das Unternehmen angesichts des enormen nordamerikanischen NAFTA-Marktes geduldig und optimistisch, denn die USA waren damals mit einer jährlichen Schokoladenproduktion von 1.275.900 Tonnen unbestreitbar der größte Schokoladenhersteller der Welt. Durch effektive Marketingkampagnen und -analysen machten sich jedoch bald erste Erfolge sichtbar. 1984 wurde voller Stolz die imposante Weihnachtskollektion bei Macys in New York präsentiert, bei der die prächtigen, in Rot und Blau gehaltenen Schachteln von Lindt of Switzerland mit köstlichen Truffes bewundert werden konnten[84]. Durch derartige Partnerschaften und geeignete Marketingmassnahmen konnte Lindt & Sprüngli USA über die Jahre hinweg ein kontinuierliches Umsatzwachstum verzeichnen. Während der Umsatz im Jahr 1987 bei 13.200.000 CHF lag, konnte im Jahr 1992 ein erfreulicher Anstieg auf stolze 21.800.000 CHF[85] verbucht werden.

Da im Jahre 2014 jeder US-Amerikaner im Durchschnitt bereits rund fünf Kilogramm Schokolade pro Jahr konsumierte, eröffneten sich weitere vielversprechende Geschäftsmöglichkeiten für die Zukunft, bedenkt man die damaligen fast 320 Millionen potenziellen Konsumenten. Aus diesem Grund entschied sich der internationale Konzern Mitte der 2010er Jahre die bereits zum Verkauf stehende Russell Stover Company für geschätzte 1,4 Mrd. US-Dollar zu erwerben. Dies stellt somit die größte Firmenübernahme in der Geschichte des Unternehmens dar. Der Praliné-Produzent Russell Stover vertrat somit flächendeckend daher gemeinsam mit Lindt & Sprüngli und den bereits vorhandenen Marken

Ghirardelli und den neu erworbenen Marken Nordamerika. Nordamerika ist zu dieser Zeit bereits der wichtigste Markt für Lindt & Sprüngli geworden, und in den letzten zwei Jahrzehnten hatte der Umsatz in der Region enorm zugenommen. Mit der Übernahme von Russell Stover sollte im nächsten Jahr die Umsatzmarke von 1,5 Milliarden US-Dollar erreicht werden[86].

Kostbare Gaumenfreuden
Die Aktie des Schokoladenherstellers Lindt & Sprüngli AG erlangt eine bemerkenswerte Stellung als zweitteuerster Anteilsschein weltweit, mit einem Wert von 97.000 Schweizer Franken bzw. 100.160,87 Euro. Das Unternehmen strebt durch den hohen Aktienkurs aktiv an, sein Image der Exklusivität aufrechtzuerhalten. Als Anteilseigner von Lindt erhalten die Aktionäre nicht nur eine jährliche Dividende (zuletzt in Höhe von 880 CHF), sondern werden auch mit einem außergewöhnlichen Bonus belohnt - einem rund fünf Kilogramm schweren Schokoladekoffer. Dieses Schokoladen-präsent spielt zweifellos eine bedeutende Rolle bei der außergewöhnlich hohen Teilnahme an den Aktionärstreffen des mittelständischen Unternehmens. Wenn Ihnen in Zürich also einmal Menschen auffallen, die blaue Pappkoffer tragen, sollten Sie sich nicht wundern: Es handelt sich höchstwahrscheinlich um Teilnehmende der Lindt-Generalversammlung.

Doch warum scheiterte Lindt, wie andere Unternehmen, nicht am amerikanischen Markt? Ganz einfach: Qualität, die man schmeckt und die für Konsumenten erreichbar war[87] – ganz nach dem damaligen Businessansatzes Rudolph R. Sprünglis. Durch diese wichtigen Alleinstellungsmerkmale setzte sich Lindt letztendlich erfolgreich am US-amerikanischen Markt durch und konnte unter anderem erfolgreich gegen den US-amerikanischen Giganten Hersheys konkurrieren. Hierbei waren hauptsächlich geeignete Marketingmassnahmen und der Premiumgeschmack ausschlaggebend, denn Hershey's verwendete im Gegensatz zu seinen europäischen Kollegen keine Kondensmilch, sondern setzte vielmehr auf frische Milch, die jedoch früher zu verderben anfing. Um die Milch länger haltbar zu machen, entwickelte das Unternehmen den sogenannten „Hershey-Prozess". Hershey ließ seine Milch damit absichtlich verderben, gerade so viel, dass der Fehlgeschmack nicht zu sehr auffiel und die Milch vor Gärung geschützt war. Bei dieser Reaktion wurde Buttersäure freigesetzt, die für den säuerlichen Geschmack der Hershey-Schokolade verantwortlich ist. Hershey's konnte diese Strategie jedoch nur verfolgen, da der Großteil der Amerikaner bis dato keine Premiumschokolade gewöhnt war und nicht wusste, wie feine Schokolade schmeckte. Der saure Geschmack von Hershey's Schokolade wurde in Amerika also zum Synonym für Milchschokolade[88]. Lindt kam dies mit seinen zartschmelzenden Premiumprodukten zugute und wagte somit den Schritt in einen nahezu premiumschokoladefreien Markt. Dies machte sich bezahlt, schaut man sich die steigenden Marktanteile von 1990 bis heute an[89] (siehe Abbildung 9). Zudem setzte Lindt neben seinem Schweizer Qualitätsversprechung auf effektives Marketing und den einfachen Zugang zu Lindt Produkten. Das Unternehmen

investierte in Werbung und Marketingaktivitäten, um seine Marke und Produkte bekannter zu machen. Lindt baute auch Vertriebspartnerschaften mit Einzelhändlern und Großhändlern in den USA auf, um seine Produkte landesweit zu vertreiben. Neben dem Hauptsitz in Stratham gibt es daher bis heute über dreißig Einzelhandels- und Fabrikverkaufsstellen in den Vereinigten Staaten.

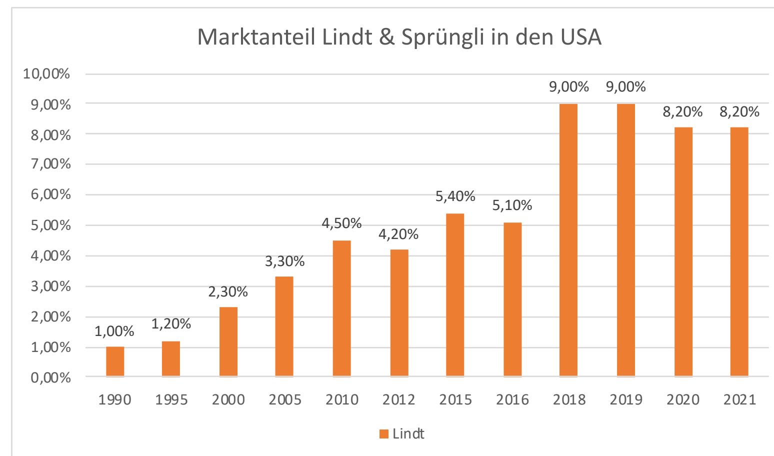


Abbildung 99: Marktanteil Lindt & Sprüngli in den USA 1990-2023

Zudem wurde es auch in den USA immer beliebter Schokolade als Geschenkidee zu nutzen. Laut Lindt ist das Wachstum des Unternehmens unter anderem auf die hohe Nachfrage nach Schokolade zurückzuführen, die die Verbraucher einerseits bequem und stückweise von zu Hause verzehren können, sowie andererseits darauf, dass mehr Menschen Schokolade verschenken. Mit hochwertigen Verpackungen und feinen Inhalten war Lindt also der perfekte „Geschenkanbieter“[90]. Dies belegen auch die Zahlen: Bis zum heutigen Zeitpunkt zeigen die Amerikaner eine anhaltende Bereitschaft, höhere Beträge für exquisite Schokolade auszugeben. Premium-Schokolade erfreute sich dabei der zweitgrößten Beliebtheit bei amerikanischen Schokoladenkonsumenten, wobei 67 % dieser Gruppe zuzurechnen waren. Nahezu 30 % von ihnen bevorzugten Premium-Schokolade im Vergleich zu herkömmlicher oder hochwertiger Schokolade. Des Weiteren präferieren über 90 % der Amerikaner eine gewisse Zusatzkomponente, wie Mandeln, in ihrer Schokolade[91]. Mehr denn je suchen die Verbraucher nach Schokoladenmarken, die aus reinen, vollwertigen Zutaten hergestellt werden, und es besteht ein wachsendes Interesse daran, woher der Kakao stammt, wie er produziert wird und wie die Bauern für ihre Arbeit entlohnt werden. Darüber hinaus achtet etwa die Hälfte der Schokoladenkonsumenten auf ein Fair-Trade-Siegel oder eine Zertifizierung, und 43 %, sind bereit, mehr zu bezahlen, wenn sie sicher sind, dass die Marke, die sie kaufen, ethische Standards einhält. Während die meisten ihre Schokolade immer noch persönlich kaufen, ist zudem der elektronische Handel mit Schokolade im Vergleich zu 2018 jedoch um acht Prozentpunkte gestiegen. All diese Erkenntnisse wurden durchgehend berücksichtigt und verhalfen Lindt & Sprüngli letztendlich zum großen Durchbruch. Beispielsweise wurde in den USA erst kürzlich ein virtueller 3D Shop eröffnet.[92]Zudem führte das Unternehmen bereits in den 2000er Jahren sein eigenes nachhaltiges Beschaffungsmodell

für Kakaobohnen ein: das Lindt & Sprüngli „Farming Programme". Durch ihr ungebrochenes Schweizer Qualitätsversprechen, der Nachfrage nach guter Premiumschokolade sowie eine vielfältige Produktpalette konnte Lindt den US-amerikanischen Markt für sich gewinnen. Heute gehört die Chocoladefabrik Lindt & Sprüngli AG zu den Top 3 Schokoladenherstellern in den USA und hielt im Jahr 2021 Marktanteile von 8,2% (siehe Abbildung 9). Weltweit ist das Unternehmen die Nummer 1 im Premiumschokoladenmarkt[93].

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Firmengeschichte von Lindt & Sprüngli ein faszinierendes Beispiel für langanhaltenden Erfolg und unternehmerische Exzellenz ist. Das Unternehmen hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1899 dank seinem schnellen Wachstum zu einem weltweit führenden Hersteller von Premium-Schokolade entwickelt und ist für seine erstklassige Qualität und unwiderstehlichen Geschmack bekannt. Ein Hauptgrund für den Erfolg von Lindt & Sprüngli liegt in der konsequenten Verfolgung ihrer Kernwerte und der Tradition, hochwertige Schokolade herzustellen. Das Unternehmen hat trotz seinem globalen Wachstum nie Kompromisse bei der Qualität seiner Produkte gemacht und setzt weiterhin auf traditionelle Herstellungsmethoden, um den einzigartigen Geschmack und die zarte Textur ihrer Schokolade zu gewährleisten. Gerade der Wandel der Schokolade vom Statussymbol zum Massenprodukt und der damit verbundene Konkurrenzdruck haben die Bedeutung dieser Premium-Positionierung drastisch erhöht. Dieser konsistente Fokus auf Qualität hat das noch einmal das Vertrauen der Verbraucher gewonnen und Lindt & Sprüngli zu einem der weltweiten Marktführer gemacht. Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor war die kontinuierliche Innovationskraft von Lindt & Sprüngli. Das Unternehmen war stets bestrebt, neue Geschmackserlebnisse zu schaffen und die Schokoladenindustrie mit neuen und innovativen Produkten zu bereichern. Die Einführung von Innovationen wie der Lindt-Schokoladenkugel, dem Lindt-Goldhasen und einer Vielzahl anderer exquisiter Sorten hat dazu beigetragen, dass das Unternehmen im Gedächtnis der Verbraucher bleibt und sich von der Konkurrenz abhebt. Zudem liegt der Erfolg von Lindt & Sprüngli auch in ihrem globalen Expansionsansatz. Seit Anfangs des 20. Jahrhunderts hat es das Unternehmen geschafft, seine erstklassigen Produkte weltweit anzubieten und ein dichtes Netzwerk von Filialen und Vertriebspartnern aufzubauen. Durch die Präsenz in verschiedenen Ländern und die Anpassung an die lokalen Vorlieben hat Lindt & Sprüngli erfolgreich eine internationale Kundschaft erreicht und seine Position als führende Schokoladenmarke gefestigt.

Insgesamt hat die langjährige Erfolgsgeschichte von Lindt & Sprüngli gezeigt, dass eine Kombination aus hochwertiger Qualität, kontinuierlicher Innovation, globaler Expansion und einer starken Markenidentität den Grundstein für eine führende Position in der Schokoladenindustrie legt. Indem das Unternehmen seine Traditionen bewahrt und sich gleichzeitig an den sich wandelnden Geschmack und die Bedürfnisse der Verbraucher

anpasst, hat Lindt & Sprüngli bewiesen, dass es zeitlosen Genuss bieten kann und auch weiterhin erfolgreich sein wird.

Endnoten

[1] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 2020, S. 13
[2] Sprüngli, 1995, S. 65
[3] Chocosuisse, 2008, S. 8
[4] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 65
[5] Rossfeld, 2007, S. 45
[6] Rossfeld, 2007, S. 16
[7] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 2020, S. 13
[8] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 53
[9] Gamma, 2016, S. 2
[10] Verein für wirtschaftliche Studien, 1970, S. 27
[11] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 56
[12] Lindt, o.D.
[13] Chocosuisse, 2008, S. 14
[14] Verein für Wirtschaftshistorische Studien, 1970, S. 62
[15] Chocosuisse, 2008, S. 11
[16] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 51
[17] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 53; Sulser, 1975, S. 52
[18] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, S. 53
[19] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 65
[20] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 2020, S. 13
[21] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 57
[22] Gamma, 2016, S. 2
[23] Verein für Wirtschaftshistorische Studien, 1970, S. 78
[24] Chocosuisse, 2008, S. 11
[25] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 64
[26] Sulser,1975, S. 5
[27] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 240
[28] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 63
[29] Sulser, 1975, S. 6
[30] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 240
[31] Rossfeld, 2007, S. 488
[32] Rossfeld, 2007, S. 253
[33] Gutzwiller, 1932, S. 101
[34] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 2018, S. 54
[35] Sulser, 1975, S. 6
[36] Rossfeld, 2007, S. 488
[37] The Hershey Story, o.D., S. 8
[38] Rossfeld, 2007, S. 69
[39] Sulser, 1975, S. 6
[40] Gerber, Rossfeld & Siegenthaler, 2001, S. 143
[40] Parks, 2023
[41] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 84
[42] Rossfeld, 2007, S. 488
[43] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 87

[44] Rossfeld, 2007, S. 488
[45] Rossfeld, 2007, S. 488
[46] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 240
[47] Frei, 1951, S. 67
[48] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 88
[49] Squicciarini & Swinnen, 2016, S. 87
[50] Sulser, 1975. S. 34
[51] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 92
[52] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 88
[53] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 240
[54] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 93
[55] Chocosuisse, 2008, S. 13; Statista, 2020
[56] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 94
[57] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 95
[58] Sulser, 1975, S. 34; ChocoladenfabrikenLindt & Sprüngli AG, 1995, S. 98
[59] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 99
[60] Rossfeld, 2007, S. 488
[61] Rossfeld, 2007, S. 488
[62] Frei, 1951, S. 76–77
[63] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 98
[64] Leimgruber, Yvonne et al., 2001, S. 60
[65] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 99
[66] Frei, 1951, S.67
[67] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 105
[68] Chocosuisse, 2008; Statista, 2020
[69] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 108
[70] Sulser ,1975, S. 50
[71] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 124,125
[72] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli, AG, 1970, S.98
[73] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 2022
[74] FAZ, 2015
[75] Rossfeld, 2007, S. 488
[76] Sulser, 1975, S.58
[77] Maier, 2019
[78] Frei, 1951
[79] Sulser, 1975, S.81
[80] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 144,
[81] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 144,145
[82] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 151
[83] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 148
[84] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995, S. 84
[85] Rossfeld, 2007, S. 488
[86] SRF, 2014
[87] Euromonitor International, 2015
[88] Runners, 2022

[89] Statista, 2021
[90] Barganier, 2022
[91] Parks, 2022
[92] Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 2018, S. 300

Abbildungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Barganier, Erich. „The Real Reason Lindt Chocolate Was So Successful In 2021." *Mashed*, 21. Januar 2022. https://www.mashed.com/741598/the-real-reason-lindt-chocolate-was-so-successful-in-2021/.

Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG. *125 Jahre Freude Schenken.* Kilchberg: Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1970.

Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG. *150 Jahren Freude bereiten.* Kilchberg: Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 1995.

Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG. *Die Geschichte des Goldhasen*. Kilchberg: Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 2022. https://www.lindt-spruengli.com/amfile/file/download/id/6408/file/PM_Die_Geschichte_des_Goldhasen.pdf

Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG. *Geschäftsbericht 2017.* Kilchberg: Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG, 2018.

Chocosuisse. *Chocologie: Geschichte und Gegenwart der Schweizer Schokoladenindustrie.* Bern: Chocosuisse, 2008.

Euromonitor International. „Lindt's Failure to Sell Chocolate in Developing Markets Is Gifting Revenues to Competitors". *Euromonitor*, 31. Januar 2015. https://www.euromonitor.com/article/lindts-failure-to-sell-chocolate-in-developing-markets-is-gifting-revenues-to-competitors.

Frankfurter Allgemeine Zeitung. „Goldhase für die Welt''. FAZ, 04. April 2015. https://fazarchiv.faz.net/faz-portal?uid=FAZ__FD2201504044542515&screen=document

Frei, Rene. *Über Die Schokolade Im Allgemeinen Und Die Entwicklung in Der Bernischen Schokoladenindustrie*. Berlin: Universtät Berlin, 1951.

Gamma, Wolfgang. „Lindt & Sprüngli ist aus der Vernunft geboren". *Finanz und Wirtschaft*, 19. Dezember 2016. https://www.fuw.ch/article/lindt-spruengli-ist-aus-der-vernunft-geboren.

Gutzwiller, Alfred. *Die schweizerische Schokoladenindustrie und die Weltkakaowirtschaft: Eine volkswirtschaftliche Studie.* Liestal: Landschäftler AG, 1932.

Leimgruber, Yvonne, Patrick Feuz, Roman Rossfeld, und Andreas Tobler. *Chocolat Tobler: zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik.* Bern: Historisches Institut der Universität Bern, 2001.

Lindt CH. „*Die Lindt Erfindung*". Lindt, o.D. https://www.lindt.ch/de/die-welt-von-lindt/lindt-difference/die-lindt-erfindung

Maier, Jutta. „Unruhe in der Hasenwelt''. Frankfurter Rundschau, 23. Januar 2019. https://www.fr.de/wirtschaft/unruhe-hasenwelt-11432281.html

Parks, Shoshi. "A Summary of Current Research on US Chocolate Consumption | The Chocolate Professor." *The Chocolate Professor*, 24. Juni 2022. https://www.thechocolateprofessor.com/blog/chocolate-consumption-united-states.

Rossfeld, Roman. *Schweizer Schokolade: industrielle Produktion und kulturelle Konstruktion eines nationalen Symbols 1860-1920*. Baden: hier + jetzt, 2007.

Runners, Cocoa. "An Industrial History of Chocolate." *Cocoa Runners*, 22. Juli 2022. https://cocoarunners.com/2022/07/an-industrial-history-of-chocolate/.

Schweizer Radio Und Fernsehen (SRF). „Lindt & Sprüngli schluckt US-Konkurrenten." 14. Juli 2014. https://www.srf.ch/news/wirtschaft/lindt-spruengli-schluckt-us-konkurrenten.

Squicciarini, Mara P., and Johan F. M. Swinnen. *The Economics of Chocolate*. Oxford: Oxford University Press, 2016.

Statista. *Statistiken zum Thema Schweizer Schokolade*. 2021.Abgerufen von: https://de.statista.com/themen/2929/schweizer-schokolade/#dossierSummary

Sulser, Eric-André. *Die Diversifikation in der schweizerischen Schokoladeindustrie.* Fribourg: Buchdruck Offset Mengis, 1975.

The Hershey Story. *The Man Behind the Chocolate Bar: An Introduction to Milton S. Hershey, 1857-1945.* Hershey: Hershey Museum of American Life, o.D. https://hersheystory.org/wp-content/uploads/2015/06/Milton-Hershey-The-Man-Behind-The-Chocolate.pdf

Verein für wirtschaftliche Studien. *Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik: Die Pioniere Sprüngli und Lindt.* Wetzikon: Buchdruckerei Wetzikon AG, 1950.

Puma – Wie die Raubkatze nach jahrzehntelanger familiärer Konkurrenz eine eigene Identität fand

Autor*innen: Silvan Kneubühler, Greta Schauss & David Selch

Einführung

Wem ist sie nicht bekannt, die springende Raubkatze, die weltweit auf Sportschuhen, Trikots und Freizeitkleidung prangt? Die Marke Puma ist heute ein Synonym für erstklassige Leistung, Innovation und Stil im Sport. Doch hinter dieser Erfolgsgeschichte verbirgt sich eine bewegende Reise voller Höhen und Tiefen, geprägt von Wettbewerb, unternehmerischer Vision und Anpassungsfähigkeit.

Die Geschichte Pumas beginnt in den Trümmern des Nachkriegsdeutschlands, als die familiäre Rivalität zwischen zwei Brüdern den Grundstein für die Entwicklung zweier globaler Sportmarken legt. In den ersten Jahrzehnten erlebt Puma trotz oder vielleicht gerade wegen des anhaltenden Wettlaufs mit Adidas einen rasanten Aufstieg. Doch wieso gelingt es Puma ab Mitte der 50er Jahre nicht mehr mit dem Erfolg von Adidas mitzuhalten? Spätestens mit dem Markteintritt neuer Wettbewerber wie Nike Ende der 70er Jahre beginnt eine Zeit voller Turbulenzen, in der Puma immer wieder um seine Position in der Sportwelt kämpfen muss.

Strategische Fehlentscheidungen und falscher Stolz lassen die Geschäfte in Amerika ins Stocken geraten. Der Börsengang 1986 bringt nicht den erhofften Erfolg und der einstige Glanz der Marke verblasst zusehends. Wie gelang es dann einem Mann – Jochen Zeitz – das Schicksal Pumas abzuwenden und eine Trendwende einzuleiten? Obwohl der Anschluss an die grössten Konkurrenten Nike und Adidas ausbleibt, findet Puma, dank Zeitz' grosser Pläne, seine ganz eigene Erfolgsstrategie.

Begleiten Sie uns auf dieser spannenden Reise, in der wir die verschiedenen Phasen Pumas beleuchten und dabei die Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Wendepunkte untersuchen, die das Unternehmen zu dem gemacht haben, was es heute ist. Es ist eine Geschichte, die uns von den brüderlichen Anfängen und der daraus entstehenden Konkurrenz über Verluste aufgrund neueintretender Wettbewerber bis hin zur Kehrtwende durch einen jungen CEO und Pumas heutiger stabiler Position führt.

Vorgeschichte

Wie alles begann: Von der Gründung bis zur Aufspaltung der Gebrüder Dassler Schuhfabrik
In einer der vielen Schuhfabriken der mittelfränkischen Stadt Herzogenaurach arbeitete der ehemalige Weber-Wanderarbeiter Christoph Dassler. Der mittlere seiner drei Söhne, Rudolf Dassler, geboren 1898, lernte ebenfalls in dieser Werkstatt die Schuhherstellung von Grund auf, während sein zwei Jahre jüngerer Bruder Adolf noch in der Schule von Sportwettkämpfen besessen war.[1]

Nachdem alle drei Dassler Brüder während des ersten Weltkriegs an der belgischen Front kämpften, eröffnete Adolf (meist Adi genannt) 1920 seine erste eigene Schuhfabrik in seiner Heimatstadt Herzogenaurach. 1923 stiess schliesslich sein älterer Bruder Rudolf zu der Firma hinzu, der vor allem sein Verkaufstalent miteinbrachte.[2] Somit wurde die Gebrüder Dassler Schuhfabrik am 1. Juli 1924 offiziell gegründet, welche sich bald ausschliesslich auf die Herstellung von Sportschuhen konzentrierte.[3]



Abbildung 1: Schuh Modell Waitzer der Gebrüder Dassler Schuhfabrik, 1936[121]

Durch die wachsende Sportbegeisterung der Nation, die qualitativ hochwertigen Sportschuhe der Dassler Brüder, einen Vertrag mit der deutschen Leichtathletik Olympiamannschaft für die Spiele von 1928 und einem Team von 25 Mitarbeitenden[4], erfuhr die Gebrüder Dassler Schuhfabrik ab Mitte der 20er Jahre einen grossen Aufschwung und produzierte bis zu 100 Paar Schuhe pro Tag.[5] Anfang der 1930er Jahre entschied sich Adi Dassler seine technischen Kenntnisse im Schuhmacherhandwerk zu vertiefen und zog in das pfälzische Pirmasen, um dort eine Schuhfachschule zu besuchen. In diesen 11 Monaten, die Adi für den eigentlich zweijährigen Kurs brauchte, führte Rudolf die Firma in Herzogenaurach mit inzwischen 70 Mitarbeitenden weiter.[6]

Die Gebrüder Dassler Schuhfabrik erfuhr durch die Sportförderung der Nationalsozialisten weiteren Aufschwung – der NSDAP waren Rudolf und Adi bereits 1933 beigetreten[7] – und sie verkauften bis 1939 knapp 200.000 Paar Schuhe pro Jahr[8] für elf verschiedene Sportarten.[9] Dennoch begann das gute Verhältnis der Brüder vor und während der Kriegsjahre zu bröckeln. Besonders der Entscheid, dass Adi als unabkömmlich für die Firma galt und von seinen militärischen Pflichten entbunden wurde, sorgte für schwere Auseinandersetzungen. Rudolf kam dieses Urteil nicht zugute, als er später im Zuge der totalen Mobilmachung eingezogen wurde.[10] Racheakte beider Brüder führten schliesslich dazu, dass sie sich gegenseitig sowohl an die Nationalsozialisten als auch an die US-Armee verrieten, was womöglich der Grund

dafür war, dass Rudolf über mehrere Monate erst in deutscher und dann in amerikanischer Gefangenschaft einsass.[11]

Nach den schwierigen Kriegsjahren erlebte die Gebrüder Dassler Schuhfabrik unter der amerikanischen Besatzung wieder einen Aufschwung, getrieben durch die Nachfrage der US-Soldaten nach Baseball-, Basketball- und Eishockeyschuhen.[12] Da die Beziehung der Brüder nicht mehr zu retten war, zog Rudolf mit seiner Familie auf die andere Seite des Flusses Aurach. Er war überzeugt, dass die Fabrik seines Bruders ohne Rudolfs extrovertierte Art und Verkaufsgeschick bankrott gehen würde. Deshalb gab er sich mit der kleineren Produktionsstätte auf der anderen Seite der Aurach zufrieden und überliess die grössere Fabrik inklusive der vor der Wirtschaftskrise gebauten Villa seinem Bruder und dessen Familie. Während das restliche Betriebsvermögen sowie sämtliche Patente präzise aufgeteilt wurden, konnten sich die Mitarbeitenden frei aussuchen, auf welcher Seite der Aurach sie in Zukunft arbeiten wollten.[13] Der Grossteil der Verwaltungs- und Verkaufsbelegschaft zog mit Rudolf in die kleinere Produktionsstätte um, allerdings blieben die meisten TechnikerInnen bei dem Tüftler Adi.[14] Somit ergaben sich für beide Brüder gegensätzliche Schwierigkeiten: Rudolfs Firma fehlten die TechnikerInnen, um Produkte herzustellen, während in Adis Fabrik VerkäuferInnen für die hergestellten Schuhe fehlten. Dies waren die Schwierigkeiten mit denen 1948 Adi seine Firma "Adidas" (zusammengesetzt aus Adi Dassler) und Rudolf seine Firma "Ruda" (zusammengesetzt aus Rudolf Dassler), im gleichen Jahr jedoch umbenannt zu "Puma", gründeten.[15]

Zwei unterschiedliche Charaktere und ihre Einflüsse auf den Erfolg von Puma und Adidas

In den Folgejahren stellte sich heraus, dass Adi mit seiner Faszination für leichte Schuhe[16] im Bereich der Leichtathletik bereits einen grossen Vorsprung gegenüber Puma aufgebaut hatte. Rudolf hingegen war vor allem im Bereich des Fussballs erfolgreich. Durch seine eleganteren Schuhe, die damals noch übliche Stahlkappen-Fussballschuhe ersetzten, war Puma der Konkurrenz überlegen. Leider verdarb sich Rudolf durch eine Beleidigung die Zusammenarbeit mit Sepp Herberger, dem damaligen Trainer der deutschen Fussball-Nationalmannschaft.[17] Daraufhin wechselte die deutsche Nationalmannschaft zu Adidas und schon bald verband eine enge Freundschaft Sepp und Adi.[18] Zur Weltmeisterschaft 1954 stattete Adi Dassler, der die Nationalmannschaft zu wichtigen Wettkämpfen immer persönlich begleitete und als "Schuster der Nation" betitelt wurde, die Spieler mit einer neuen Erfindung aus: Fussballschuhe mit auswechselbaren Stollen. Dank dieser Innovation konnte die deutsche Nationalmannschaft auf nassem Rasen das "Wunder von Bern" vollbringen.[19]

Dieses Ereignis spiegelt vermutlich den grössten Faktor des unterschiedlichen Erfolgs der Dassler Brüder wider: Ihre unterschiedlichen Charaktere. Adi gelang es als eher zurückhaltender, technisch versierter und ausgeglichener Charakter[20] viele wichtige Freundschaften in der Sportbranche zu knüpfen und aufrechtzuerhalten.[21] Er führte seine Firma mit Humor und seine pragmatische Ader kam bei den Mitarbeitenden gut an. Rudolf hingegen führte Puma mit Strenge und Sparsamkeit, zeigte sich risikoavers und war daher kaum dazu bereit

Investitionen, wie zum Beispiel in moderne Produktionsmaschinen, zu tätigen. Obwohl seine freundliche Art ansteckend sein konnte und er sich väterlich gegenüber seinen Mitarbeitenden gab, konnte seine Stimmung jeden Moment zu Zorn und Streitlust umschlagen. Seine Frau Friedl, auch als "Puma-Mutter" bekannt, bemühte sich stets diese Ausbrüche bei der Belegschaft wiedergutzumachen. Im Vergleich zu Adis Frau Käthe hatte sie allerdings wenig Einfluss auf das Unternehmen ihres Mannes.[22] Käthe hatte sich bei Adidas seit der Unternehmensgründung stark eingebracht, beispielsweise mit dem Aufbau und der Überwachung des Absatz-[23] und Exportgeschäfts[24], und ihre Gastfreundschaft wurde wohl zu Adidas' grösstem Vorteil. In der grossen Villa hiessen Adi und Käthe häufig EinzelhändlerInnen und ganze Sportmannschaften willkommen, wobei immer ein paar Geschenke von Adidas an die BesucherInnen abfielen. So kam es einmal vor, dass der Geschäftsführer eines Sporthauses im Regen vor Pumas Türen stand und Friedl ihm nur seinen Termin für den nächsten Morgen mit Rudolf bestätigte. Als der klitschnasse Mann allerdings als nächstes bei Adidas klingelte, holte Käthe ihn ins Haus, gab ihm trockene Klamotten sowie etwas zu Essen, sodass der Sporthaus-Geschäftsführer am nächsten Morgen nicht mehr zu seinem Termin mit Puma erschien.[25]



Abbildung 2: Adi und Käthe Dassler waren bekannt für ihre Gastfreundschaft – selbst für ganze Sportmannschaften[5]

Ende der 50er Jahre ging es beiden Firmen gut und sie expandierten. Puma war weiterhin gut gefestigt in den deutschen Fussball-Ligen und Adidas wurde zunehmend auch aus dem Ausland nachgefragt. Bei Adidas tat sich Sohn Horst, der ein gutes Verhältnis zu seinem Vater pflegte, hervor.[26] Aufgrund seiner Ideen und seines Geschäftswillens kaufte er 1959 mit Unterstützung seines Vaters eine Fabrik im Elsass.[27] Somit konnte über das nächste Jahrzehnt ein eigenständiger Adidas-Zweig in Frankreich aufgebaut werden.[3] Durch sein Charisma[28], den Fokus auf Export[29] und neue Marken wie "Arena", stellte sich Horst in Frankreich gut auf.[30] Seine Ambitionen für die Marke Adidas stimmten allerdings zunehmend nicht mit denen seiner Eltern in Herzogenaurach überein, wodurch sich zwischen beiden Standorten von Adidas ein Konkurrenzverhältnis einstellte.[31] Diese interne Konkurrenz durch die geschäftlichen Ambitionen Horst Dasslers sind vermutlich ein weiteres wichtiges Element, weshalb Adidas in dieser Zeit erfolgreicher wurde als Puma. Zur gleichen Zeit verliess Armin Dassler, Sohn des jähzornigen Rudolfs, Herzogenaurach im Streit und liess sich in Salzburg nieder. Dort kaufte er ebenfalls mit Mitteln seines Vaters eine Fabrik, allerdings konnte er danach auf keine Hilfe Pumas mehr hoffen. So wurden ihm, beispielsweise, Bürgschaften für die Bank durch seinen Vater verwehrt. Drei Jahre später allerdings bat Rudolf seinen Sohn darum wieder nach Herzogenaurach zurückzukehren, da es ihm altersbedingt nicht mehr möglich war, die Firma allein weiterzuführen.[32]

Die Dassler Brüder – Begründer des modernen Sportsponsorings

In dieser Zeit entwickelte sich durch Adidas und Puma ebenfalls das Sportsponsoring, wie wir es heute kennen. Vor den 1960er Jahren brachten SportlerInnen meist ihre eigenen Schuhe zu Wettkämpfen mit und dementsprechend trugen sie gerne und ohne Bezahlung die ihnen von Adidas oder Puma geschenkten Schuhe.[33] Vor der Olympiade 1960 in Rom erkannte allerdings der deutsche Sprinter Armin Hary, dass er die Rivalität der Dassler Brüder profitabel für sich ausnutzen konnte.[34] Bei den Olympischen Spielen 1968 in Mexiko City zahlten Puma und Adidas bereits insgesamt je 100.000 USD an AthletInnen aus[35] – damals noch illegal im Amateur-Sport[33] –, damit diese ihre Schuhe trugen.[36] Bei der Fussball Weltmeisterschaft 1970 in Mexiko waren Geldbeträge für Sportler zum Tragen bestimmter Markenschuhe bereits alltäglich. Vor dem Start der Weltmeisterschaft brachte ein Vertreter Pumas verschiedene Spieler der brasilianischen Nationalmannschaft dazu für 300 USD pro Spiel mit Puma Schuhen aufzulaufen.[37] Aufgrund einer geheimen Abmachung zwischen Adidas und Puma wurde allerdings der bis dahin beste Stürmer der Fussball Geschichte – Pelé – nicht für einen Sponsoring-Vertrag angegangen. Damit wollten Adidas und Puma eine Eskalation der gezahlten Geldbeträge vermeiden, da sich beide Seiten einen weiteren Anstieg der Kosten im Sportsponsoring nicht leisten konnten. Pumas Vertreter allerdings setzte sich über diesen Pakt hinweg und bot Pelé 20.000 USD für die Weltmeisterschaft, je 100.000 USD für die darauffolgenden vier Jahre sowie Tantieme auf Schuhverkäufe unter seinem Namen an.[37] Vor dem Anpfiff des Finals, in dem Brasilien gegen Italien antrat, wurde die Welt Zeuge eines ausgeklügelten Marketing-Coups: Pelé stoppte den Schiedsrichter kurz vor dem Anpfiff, kniete nieder und band sich in Ruhe seine Puma Schuhe. Dies bescherte Puma lange und wichtige Sekunden auf den Fernsehbildschirmen der ganzen Welt sowie einen sehr wütenden Gegner in Adidas.[37]



Abbildung 3: Pelé war ab 1970 bei Puma unter Vertrag[65]

Der Tod Rudolf Dasslers

Rudolf Dassler verstarb am 27. Oktober 1974. Da sich die Beziehung zwischen Vater und Sohn auch über die Jahre nicht verbesserte, veränderte Rudolf kurz vor seinem Tod sein Testament handschriftlich viermal. Als es nach seinem Tod der Familie vorgelesen wurde, war Armin geschockt: Rudolf hatte ihn enterbt und Armins Bruder Gerd bevorzugt. Erst durch das Einklagen des Gesellschaftervertrags erhielt Armin 1975 per Gerichtsurteil seine 60% des Unternehmens und wurde dadurch zu dessen Geschäftsführer. Sein Bruder übernahm daraufhin die Vizeposition.[40]

Obwohl Puma solche Erfolge wie das Sponsoring Pelés gelangen, war Adidas im Allgemeinen besser aufgestellt. So hatte Horst Dassler die Idee, statt wie bisher um die individuellen Athleten zu buhlen, sich in Zukunft auf Sportverbände zu konzentrieren.[38] Ausserdem schloss Adidas 1982 einen "Totalvertrag" mit der DDR ab und war daraufhin für die Ausstattung aller DDR-SportlerInnen verantwortlich.[39] Armin Dassler versuchte stehts mit Adidas' Konzepten mitzugehen, fand sich dabei aber immer einen Schritt hinter Horst Dassler und seinem geschäftlichen Geschick wieder.

Periode 1 – Aufstieg der Konkurrenz und Fehler Pumas

Wenn sich zwei streiten freut sich der Dritte

Als Adidas’ Manager zum ersten Mal Nike Schuhe aus den USA nach Herzogenaurach gebracht haben, inspizierten die deutschen TechnikerInnen diese skeptisch und warfen sie kurz darauf verachtend in die Ecke. Ebenso wenig haben Pumas TechnikerInnen die neue Konkurrenz aus den USA ernst genommen, denn beide Firmen verpassten es in der Zukunft angemessen auf Nikes revolutionäre Strategien zu reagieren.[41]

Nikes visionärer Schachzug

Nike, zuvor Blue Ribbon Sports, wurde von dem Stanford Studenten und ehemaligen Mittelstreckenläufer Phil Knight gegründet. In seiner Abschlussarbeit mit dem Titel "Can Japanese Sports Shoes Do to German Sports Shoes What Japanese Cameras did to German Cameras?" erarbeitete er einen Businessplan, um Schuhe billig in Japan herstellen und teuer in Amerika verkaufen zu lassen. Bei einer Reise nach Japan traf er den Inhaber der Sportartikelfirma Tiger und log ihn an, dass er ein Sportartikelgrosshändler aus den USA sei, wobei er sich den Namen Blue Ribbon Sports spontan ausdachte. Sein Auftritt war so überzeugend, dass er kurz darauf das Büro mit einem Vertrag über die Exklusivrechte zum Vertrieb der Tiger Produkte für die USA wieder verliess.[42]

Wahrscheinlich bereuten diese deutschen TechnikerInnen den Satz "Jogging ist kein Sport" später erheblich. Denn der in den 70er Jahren in den USA aufkommende Jogging-Boom ermöglichte den heldenhaften Aufstieg Nikes. Bill Bowerman, ehemalige Lauftrainer des Nike Gründers Phil Knight und der zweite Mann hinter der Marke, führte diese Bewegung persönlich an, indem er vorher unsportliche AmerikanerInnen zum täglichen Dauerlauf anspornte. Zusätzlich mit seinem

Jogging-Handbuch griffen bald Millionen von AmerikanerInnen zu Nikes Joggingschuhen. Die deutsche Konkurrenz hingegen scheute sich, die notwendigen grossen Investitionen zu tätigen, unterschätzte Nikes wachsende Marktanteile und griff den Trend erst zu spät auf.[41]



Abbildung 4: Werbesticker von Nike aus den 1970er Jahren[122]

Zwei weitere Vorteile Nikes gegenüber der Konkurrenz waren das höhere Marketingbudget sowie ihre innovative Marketingstrategie.[43] Durch die billig in Japan produzierten Produkte und 40% Produktmargen verfügte Nike über ein weitaus höheres Budget und nutzte dieses für präsente Platzierungen ihrer Marke.[44] So prangten vor den Olympischen Spielen 1984 in Los Angeles über acht Meter hohe Bilder von dem Sprinter und Weitspringer Carl Lewis sowie Tennisstar John McEnroe an Hauswänden in der gesamten Stadt. Dank Nikes omnipräsentem Marketing hatten die ZuschauerInnen nach den Olympischen Spielen den Eindruck, dass Nike die Spiele gesponsort hatte, obwohl der offizielle Partner Converse gewesen war.[45] Ende der 80er Jahre wurde Reebok zu Nikes grösstem Konkurrenten, da Adidas und Puma praktisch nicht mehr auf dem amerikanischen Markt zu finden waren.[46]

Pumas Bruch mit Beconta und dessen fatale Folgen

Für das Verschwinden Pumas aus dem amerikanischen Markt ist vorrangig eine impulsive und folgenschwere Entscheidung Armin Dasslers im Sommer 1979 verantwortlich. Armin hatte sich dazu entschlossen, die langjährige Zusammenarbeit mit Beconta, dem exklusiven Vertriebspartner Pumas in den USA, zu beenden. Diese strategische Entscheidung beruhte auf Armins Unzufriedenheit darüber, dass Becontas Puma Produkte direkt von den Produktionsstätten in Asien bezogen wurden und Puma dafür lediglich Lizenzgebühren erhielt. Durch die Vertragskündigung sollte das potenzielle Risiko einer zu grossen Abhängigkeit von Beconta gemindert und das weitere Wachstum Pumas in den USA ermöglicht werden.[47]

Dick Kazmaier, ehemaliger American Football Profi, wurde mit der Aufgabe betraut, Beconta durch vier neue Unternehmen in den USA zu ersetzen[48] In diesem Zuge wurde unter anderem ein Puma-Zentralbüro in Boston eingerichtet, um die amerikanischen Geschäftsaktivitäten besser koordinieren zu können. Ein weiterer strategischer Schritt Pumas war der Versuch, das Absatzvolumen durch eine Partnerschaft mit dem Discounter Meldisco zu steigern. Diese Entscheidung, die vom Management auf den ersten Blick als umsatzsteigernd angesehen wurde, führte jedoch zu weiteren Problemen. Puma bei einem Discounter zu platzieren, hatte negative Auswirkungen auf das Image der Marke. Der Fachhandel – insbesondere Foot Locker – reagierte darauf, indem er Puma-Produkte aus den Regalen verbannte.[47]

Trotz dieser Schwierigkeiten war Armin Dassler weiterhin entschlossen, Pumas Präsenz in den USA zu stärken. In einem letzten Versuch das Ruder herumzureissen, wandte er sich an seinen Sohn Frank. Obwohl dieser nur über sehr begrenzte Branchenkenntnisse und Managementerfahrung verfügte, wurde er in die USA geschickt, um die Probleme vor Ort zu beheben. Dabei wurde allerdings deutlich, dass die deutsche Unternehmensleitung die Realitäten und die Geschäftskultur des US-amerikanischen Marktes nicht vollständig verstand. Trotz seines Einsatzes konnte Frank den erwarteten Absatzeinbruch nicht verhindern und im Februar 1985 warnte er den Vorstand in Herzogenaurach vor dem bevorstehenden Zusammenbruch des amerikanischen Marktes.[47]

Pumas Börsengang, die Deutsche Bank und der Tod Armin Dasslers

Der 25. Juli 1986 markierte einen bedeutenden Meilenstein in der Geschichte Pumas, da das Unternehmen unter der Leitung Armin Dasslers an die Börse ging. Die Aktien stiegen sofort in die Höhe, und Armin fand sich selbst an der Spitze des Sportbusiness wieder – insbesondere als Vorsitzender des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WESGI). Doch dieser zwischenzeitliche Erfolg fing schon bald wieder an zu bröckeln. Im Oktober 1986, nur wenige Monate nach dem Börsengang, offenbarte sich das volle Ausmass der Katastrophe. Die Puma-Aktien fielen steil ab, gebeutelt durch erhebliche Verluste, die hauptsächlich auf den Einbruch des US-Geschäfts zurückzuführen waren.[47]

Infolgedessen erlebte das Unternehmen eine Reihe von Rückschlägen. Nach einer äusserst erfolgreichen Periode zahlte sich die kostspielige Vertragsänderung mit Boris Becker, prominenter Werbeträger Pumas, nicht mehr aus und belastete das Unternehmen zusätzlich. Trotz der Bemühungen von Armin und seinem Sohn Gerd, konnte die Situation nicht mehr umgekehrt werden. Auch das von ihnen privat abgesicherte nachrangige Darlehen von 62 Millionen Mark konnte die Firma nicht retten. Gerüchte über einen möglichen Verkauf Pumas begannen zu kursieren, und BuchprüferInnen wurden beauftragt, die Bilanzen des Unternehmens zu kontrollieren.[49]

"Bumm Bumm" Becker

Das Jahr 1985 war ein Wendepunkt in der Karriere des jungen deutschen Tennis-Phänomens Boris Becker. Als er mit gerade einmal 17 Jahren auf den heiligen Rasen von Wimbledon trat, prangte sowohl auf seinen Schuhen sowie auch auf seinem Schläger das markante Puma-Logo. Sein Wimbledon-Sieg war nicht nur ein persönlicher Meilenstein für den aufstrebenden Tennisstar, sondern auch ein grosser Erfolg für Puma als Sponsor. Diese Beziehung zwischen Puma und Becker war für die Öffentlichkeit so stark, dass Pumas Börsengang 1986 auch als "Becker Float" bezeichnet wurde.[48]

Die AktionärInnen fühlten sich betrogen und warfen Pumas Management vor, ihnen die Probleme auf dem US-Markt verschwiegen zu haben. Auch die Deutsche Bank, welche als Emissionsinstitut diente, geriet in die Kritik. In einem verzweifelten Versuch, das Vertrauen der AktionärInnen zurückzugewinnen, bot Armin ihnen an, ausbleibende Dividenden aus eigener Tasche auszuzahlen. Doch der Schaden war bereits angerichtet. Aufgrund der geliehenen

Gelder konnte die Deutsche Bank über die Aktienanteile der Dasslers verfügen und so übernahm die Deutsche Bank die Kontrolle über Puma, was gleichzeitig bedeutete, dass Armin sein Familienunternehmen verlieren würde. Die Familie war machtlos gegenüber den BankvertreterInnen, Armins Söhne wurden aufgefordert, ihre Schreibtische zu räumen und bei der Aktionärsversammlung 1987 wurde Armin durch Hans Woitschätzke in der Position des Geschäftsführers ersetzt.[50]

Inmitten all dieser Turbulenzen verschlechterte sich Armin Dasslers Gesundheitszustand zusehends.[50] Er erhielt eine Lebertransplantation, um seine durch Krebs befallene Leber zu ersetzten, doch selbst dies konnte Armins Leben nicht retten. Am 14. Oktober 1990 starb Armin Dassler mit 61 Jahren im Kreise seiner Familie und wurde drei Tage später auf dem Friedhof Herzogenaurachs beigesetzt.[51]

Periode 2 – Die Ära Zeitz: Wie ein junger CEO Puma auf den richtigen Weg brachte

Als Jochen Zeitz sein Abitur mit der Note 1,7 bestand, war klar, dass er seinen Traum des Medizinstudiums erstmal nicht verfolgen konnte. Dementsprechend orientierte er sich um und schrieb sich letztendlich an der European Business School ein, die er ein paar Jahre später als einer der besten Studierenden wieder verliess. Mit einem Job-Angebot von Colgate-Palmolive zog der 24-Jährige nach New York und erlernte dort das moderne Marketing. Zurück in Deutschland trat Zeitz mit 27 Jahren der Marketingabteilung Pumas bei und wurde von der angepriesenen Innovationskraft des Unternehmens desillusioniert. Da Zeitz seinen Marketing-Chef für unqualifiziert einstufte, agierte er selbst de facto als Abteilungschef. Zwei Jahre später erhielt Zeitz diesen Posten auch offiziell, woraufhin eines seiner ersten Projekte die Vereinheitlichung des Unternehmensauftritts und damit die Schaffung einer Corporate Identity war.[52]



Abbildung 5: Puma CEO Jochen Zeitz vor dem Logo, dessen Rot er eingeführt hat[123]

Nachdem Hans Woitschätzke das Unternehmen aus privaten Gründen wieder verlassen hatte, wurde 1993 nach einem neuen CEO für Puma gesucht.[53] Zeitz wurde aufgefordert sich Gedanken darüber zu machen, welche Veränderungen alle Bereiche des Unternehmens durchlaufen müssten, um Puma wieder profitabel zu machen, woraufhin er Tag und Nacht an seinen Ideen arbeitete.[54] Nach seiner offiziellen Vorstellung als neuer CEO fand sich Zeitz, inzwischen 30 Jahre alt, in der Situation wieder, den GläubigerInnen unverblümt die schlechte Lage des Unternehmens präsentieren zu müssen. Doch nachdem er sich weitere 69 Millionen

Mark gesichert hatte, konnte sein in vier Phasen unterteilter und über 17 Jahre andauernder Umstrukturierungsplan beginnen.[55]

Rettung aus den roten Zahlen: Pumas wegweisende Restrukturierung

Die erste Phase in Jochen Zeitz Vier-Phasen-Plan zielte darauf ab, Puma möglichst schnell wieder in die grünen Zahlen zu führen, um das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern.[83] Dafür mussten viele Kosten eingespart werden, woraufhin Zeitz in seinem ersten Jahr als CEO beinahe 50% der Belegschaft entliess.[58] Zudem wurde das Ziel verfolgt, die Fixkosten um 40% zu senken. Dafür wurde beispielsweise das Budget aller Bereiche sowie das Gehalt der Führungsebene reduziert, sechs von acht Lagern[59]sowie weitere Werke geschlossen,[60] die Firmenwagen in Bezug auf Anzahl sowie Klasse der Autos heruntergesetzt, die Putzkräfte weniger häufig beauftragt und die Mitarbeitenden darum gebeten, mehrheitlich E-Mails, anstatt von Fax zu nutzen.[59]

Auch strategisch richtete Zeitz Puma neu aus. Durch die Neupositionierung des Unternehmens wurde zukünftig die Idee "klein, aber fein" gelebt, wodurch Puma die Vorteile des Unterlegenen ausspielen wollte. Darunter fiel, dass Puma "Meister der Herzen" statt "Meister des Umsatzes" werden wollten, wodurch sie aussergewöhnliche Events wie die Berliner Loveparade sponsorten und mit dem Musikkanal VIVA kooperierten. Dadurch wollte Puma die junge Generation ansprechen, die sowohl meinungsbildend für den Rest der Gesellschaft war sowie die HauptverbraucherInnen darstellten. Ausserdem wurde das Unternehmen internationaler ausgerichtet mit dem Hauptziel, die Präsenz in den USA wieder zu stärken.[61]

Jochen Zeitz' erste Geschäftsleitung

Jochen Zeitz ist bekannt für sein gutes Gespür für Personal. [56] Als er Geschäftsführer von Puma wurde, befand sich die Firma am Rande des Bankrotts. Im Anschein dessen ist sein unkonventionell zusammengestelltes Team umso beeindruckender, da sich darunter ein Skateboardfahrer als CMO, ein ehemaliger Lagerarbeiter als CFO und ein Skilehrer und LKW-Fahrer als Verkaufsleiter befanden[34]. Doch dem 30-Jährigem – und damit jüngsten Vorstandsvorsitzenden eines börsennotierten Unternehmens in der deutschen Geschichte – gelang mit seinem Team die monumentale Aufgabe, Puma aus dem Griff von elf deutschen Banken zu befreien und wieder in die Profitabilität zu führen.[57]

Die umfangreichen Restrukturierungsmassnahmen und Pumas Fokus auf ertragsstarke Bereiche zeigten schnell Wirkung. So konnte Jochen Zeitz bereits in seinem ersten Jahr als CEO ein positives Geschäftsergebnis vorweisen – das erste für Puma seit 1986. Ausserdem führte die Umorientierung der Firma zu steigender Akzeptanz der Marke bei der jugendlichen Zielgruppe, wodurch auch deren Kaufbereitschaft wieder deutlich zunahm.[62]

In den Jahren nach der Restrukturierung lag Pumas Fokus auf diesem lukrativen Jugendmarkt.[63] Geprägt wurde der Sport-Lifestyle Bereich Pumas durch die Zusammenarbeit mit der deutschen Star-Designerin Jil Sander. Aus dem Anruf eines Mitarbeitenden Jil Sanders, der Pumas "King" Fussballschuhe für eine Modenschau bestellen wollte, entwickelte sich eine langjährige Partnerschaft der beiden Marken. Die gemeinsam designten und 1998 erschienenen Schuhe waren so erfolgreich, dass sich InteressentInnen noch vor dem ersten Verkaufstag in eine Warteliste eintragen mussten.[64] Puma war die erste Sportmarke, die Sport und Mode auf diese Weise miteinander verband und begründete dadurch die Sport-Lifestyle-Branche.[65]



Abbildung 6: Einer der 1998 erschienenen Schuhe aus der ersten Jil Sander x Puma Kollaboration[65]

Um Pumas Expertise als Hersteller funktionaler Sportartikel zusätzlich zu unterstreichen, setzte die Unternehmensführung zunehmend auf modernste Technologien in der Schuhproduktion sowie auf das Sponsoring diverser Top-AthletInnen.[63] Darunter waren die sogenannten "Fantastischen Vier von Puma", vier der erfolgreichsten LeichtathletInnen ihrer Zeit.[65] Darüber hinaus plante Puma, vom boomenden Markt für Fanartikel, wie beispielsweise Trikots, zu profitieren – insbesondere im deutschen Markt, in dem das Unternehmen grosses Potenzial sah. Ausserdem wurde das Wachstum in "klassischen" Produktbereichen wie Fussball, Laufen und Tennis angestrebt und dabei lag Pumas Fokus klar auf Qualität über Quantität.[63]

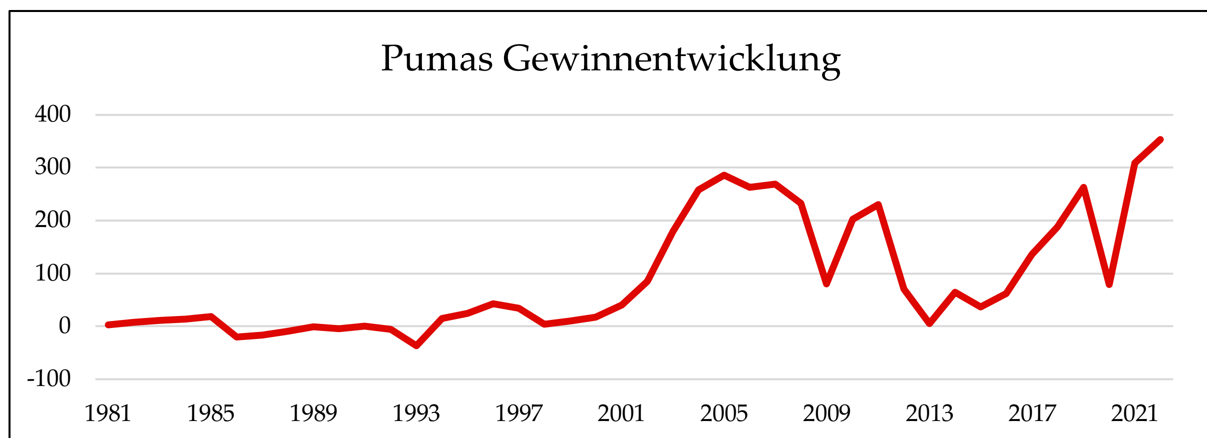


Abbildung 7: Puma kann dank einer klaren, mehrphasigen Strategie ein nachhaltiges Gewinnwachstum verzeichnen

In dieser Zeit gelang es Puma den Gewinn bei stabilem Umsatzwachstum beinahe zu verdoppeln, Schulden zu reduzieren und die Zinsbelastung zu senken.[65] Ein wichtiger Schritt dazu war die Einstellung der inländischen Produktion, um von nun an in Ländern wie der Türkei und Vietnam zu produzieren.[67] Unterstützung beim Ausbau des US-Geschäfts erhielt Puma vom mittlerweile alleinigen Grossaktionär Monarchy/Regency, ein amerikanisches Medienimperium, welches einen Anteil von 25% an der Firma hielt.[68] Zu den grössten Erfolgen

Monarchy/Regencys und dessen Gründers, Filmproduzent Arnon Milchan, zählen der 1993 erschienene Film "Pretty Woman" und der 1999 erschienene Film "Fight Club". Die 1996 beschlossene Zusammenarbeit mit Puma erlaubte es der Sportmarke, die eigenen Produkte auf der Leinwand und in den amerikanischen Medien zu platzieren.[69] Zusätzlich konzentrierte sich Puma auf die Ausrüstung von American Football-Teams, wodurch sie einen neuen Absatzmarkt erschlossen und weiter im amerikanischen Markt Fuss fassen konnten.[70] Diese Entwicklungen spiegelten sich auch in den Geschäftszahlen von 1997 wider. Das Umsatzwachstum von 4,5 Millionen DM stammte mehrheitlich aus Amerika und der Region Asien/Pazifik, während die Umsätze im Kernmarkt Europa auf dem Vorjahresniveau blieben.[71]

"Road to Excellence" durch hohe Investitionen in die Marke

Das Jahr 1998 markiert nicht nur durch den Start der Zusammenarbeit mit Jil Sander[64] ein bedeutendes Jahr in der Geschichte Pumas, sondern kennzeichnete auch den Beginn von Phase II in Zeitz' ehrgeizigem Vier-Phasen-Plan. Nach der vorherigen Phase der Restrukturierung leitete das Management in Pumas 50. Jubiläumsjahr eine aggressive Investitionsphase ein. Besonderer Schwerpunkt wurde dabei auf die Bereiche Produktentwicklung und Marketing gelegt, wodurch die jeweiligen Budgets von 2,6% auf 5% und von 10% auf 16% des Umsatzes erhöht wurden. Durch die hohen Investitionen sanken die Gewinne drastisch. Dennoch blieb Pumas Management weiterhin fest von der langfristigen Investitionsstrategie überzeugt, da sie daran glaubten, dass dieser Schritt wichtig für die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes sei.[72]

Im Folgejahr eröffneten sich Puma neue Möglichkeiten. Das Unternehmen machte solide Fortschritte und verzeichnete Marketingerfolge in verschiedenen Sportbereichen, darunter der Gewinn der US Open durch Serena Williams, der Sieg von SS Lazio im UEFA-Cup und die Teilnahme zweier Puma-Teams am Super Bowl.[73] Doch die anhaltende Globalisierung und der technologische Fortschritt stellten zu dieser Zeit die gesamte Sportindustrie vor neue Herausforderungen. Durch Pumas frühzeitige Erkennung der Bedeutung des Internets entwickelten sie das Ziel, das erste wirklich virtuelle Sportunternehmen zu werden.[74] Teil dieser Strategie war es, neue Webseiten für verschiedene Nutzergruppen zu entwickeln. Der im Jahr 2000 eröffnete Puma Online Shop für die USA erwies sich bereits im ersten Jahr als profitabel.[75]

Im Jahr 2001 erzielte Puma beachtliche Erfolge und konnte den Gewinn, wie bereits in jedem der vergangenen Jahre, verdoppeln.[75] Damit bestätigte das Unternehmen seine Position als eine der am schnellsten wachsenden Marken der Branche. Dieser Erfolg basierte auf der konsequenten Umsetzung der eigenen Strategie, weiterhin kreative Einflüsse aus Sport, Lifestyle und Mode zu kombinieren. Die strategischen Investitionen der vergangenen Jahre zahlten sich aus und die Puma-Aktie steigerte ihren Wert im Laufe des Jahres um über 168%.[76] Trotz dieser Erfolge führte die unerwartet grosse Konjunkturschwäche, getrieben durch Einflüsse der letzten Jahre wie den Ölpreisschock, das Platzen der Dotcom Blase, eine restriktive Geldpolitik[77] sowie den Terroranschlag vom 11. September 2001, zu wirtschaftlichen

Herausforderungen. Dies zog einen Rückgang der Nachfrage nach Konsumgütern und Schwierigkeiten auf den Finanz- und Kapitalmärkten nach sich.[76]

Die Milliarden-Marke: Festigung der Position im globalen Markt

Nichtsdestotrotz war Puma gut aufgestellt und konnte seine Position als drittgrösster Sportartikelhersteller weltweit festigen. Ein besonderer Meilenstein war das erstmalige Erreichen der Umsatzmarke von 1 Milliarde Euro, während auch der Gewinn erstmals über 100 Millionen Euro betrug.[78] Durch den ansteigenden Aktienpreis Pumas waren Monarchy/Regencys Anteile inzwischen ähnlich viel Wert wie das Medienimperium selbst, weshalb deren Hauptanteilseigner Kerry Packer sie anwies, ihre Puma-Aktien zu verkaufen. Der Verkauf brachte Monarchy/Regency einen Erlös von 576 Millionen Euro ein, was einem Gewinn von rund 400 Millionen Euro entsprach.[79] Durch diesen Schritt wurden zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte alle Puma Aktien frei gehandelt.[80] Trotz des Ausstiegs des Grossaktionärs wurde die Kooperation zwischen Puma und Monarchy/Regency um weitere fünf Jahre verlängert und Puma konnte sich weiterhin auf Produktplatzierungen in den Filmen des amerikanischen Medienunternehmens verlassen.[81] Zeitz war zufrieden mit der erfolgreichen Abwicklung des Aktienverkaufs, da auch die Presse diesen als gelungen und weitgehend positiv für Puma einstufte. Ausserdem gab es zum ersten Mal unter seiner Führung keinen Grossaktionär mehr, der ihm auf die Finger schaute.[79]

Trotz der Fortschritte der vergangenen Jahre war Pumas Management weiterhin fest davon überzeugt, dass die Marke noch erhebliches Potenzial hatte. Medienwirksame Veranstaltungen, insbesondere die Olympischen Spiele 2004 in Athen und die Fussball Europameisterschaft desselben Jahres in Portugal, wurden als Gelegenheiten betrachtet, die Marke weiter zu stärken und zusätzliches Wachstum zu erzielen.[80] Ausserdem verstärkten neue Kooperationen, insbesondere mit Michael Schumacher und Ferrari im Motorsport, das öffentliche Profil Pumas. Zusätzlich wurde intern ein grösserer Fokus auf die Vertriebsstrategie gelegt sowie ein globales Informationssystem zur Optimierung der Warenflüsse eingeführt, was zu weiteren Effizienzsteigerungen beitrug.[82] Allein in Phase III gelang es Zeitz, Pumas Umsätze zu verdoppeln und die Gewinne beinahe zu verdreifachen. Darüber hinaus konnte auch die Marktkapitalisierung des Unternehmens knapp verdreifacht werden und belief sich nun auf etwa 4 Milliarden Euro. Ausgehend von 1993 betrug der Anstieg damit über 3.500%.[83] Dies bedeutete, dass der Aufwärtstrend des Unternehmens unter Zeitz, seit Beginn der langfristigen Unternehmensplanung im Jahr 1993, bereits über elf Jahre andauerte. Da Puma stets versuchte die langfristigen Chancen und Risiken im Blick zu behalten, bereitete sich das Unternehmen frühzeitig auf Phase IV der Unternehmensentwicklung vor.[84]

Von Fussballtriumphen zu Wirtschaftskrisen



Abbildung 8: Die italienische Nationalmannschaft gesponsert durch Puma – baldiger Fussballweltweister[124]

Die Fussball Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland war ein bedeutendes Ereignis in jenem Jahr, in dem auch Phase IV der langfristigen Unternehmensentwicklung eingeleitet wurde. Puma präsentierte sich als führender Ausrüster der Weltmeisterschaft und war in über der Hälfte aller Spiele als Sponsor präsent. Letztendlich feierte das Unternehmen sogar den Weltmeistertitel mit der italienischen Nationalmannschaft: Ein Sieg über das von Adidas ausgerüstete Frankreich. Dies trug zu einer Umsatzsteigerung von 50% im Fussballsegment bei, unteranderem durch die in den vergangenen Jahren eingeführte Fanartikel-Sparte.[85]

Auch in den neuen Produktkategorien, darunter Golf, Moto GP und die Puma/Evisu Jeans-Kollektion, konnte ein Wachstum verzeichnet und neue Zielgruppen erschlossen werden.[86] Die geografische Expansion wurde durch Joint Ventures, Übernahmen und gegründete Tochtergesellschaften in Asien, Europa und Amerika vorangetrieben. Nichtsdestotrotz verzeichnete das Unternehmen im Jahr 2007 ein deutlich geringeres Wachstum als in allen Jahren des vorherigen Jahrzehnts, was das Management vor allem auf einen Rückgang im Schuhsegment durch das schwierige Marktumfeld in den USA zurückführte. Im selben Jahr erwarb der französische Luxusgüterkonzern PPR (heute Kering) eine 62,1%ige Mehrheitsbeteiligung an Puma.[87] CEO Jochen Zeitz begrüsste das 5,3 Milliarden Euro schwere Angebot,[38] insbesondere da Pumas Unabhängigkeit durch PPR bestätigt wurde und die Übernahme neue Einzelhandelskanäle und Expansionsmöglichkeiten eröffnete.[88]

Zu Pumas 60. Geburtstag im Jahr 2008 sah sich das Unternehmen, wie auch die Konkurrenz, mit der globalen Finanzkrise konfrontiert.[89] Als die Krise im Folgejahr ihren Höhepunkt erreichten, konnte sich auch Puma den Auswirkungen nicht entziehen: Bei relativ konstant bleibenden Umsätzen fielen die Gewinne um knapp zwei Drittel ab.[21] Dies war sowohl auf die schwierige gesamtwirtschaftliche Situation sowie hohe Einmalaufwendungen für ein umfassendes Restrukturierungsprogramm zurückzuführen, welches die Einzelhandelsgeschäfte optimierte und die globale Organisationsstruktur wieder verschlankte. In diesen turbulenten Zeiten sorgte Puma-Athlet Usain Bolt dennoch für Optimismus

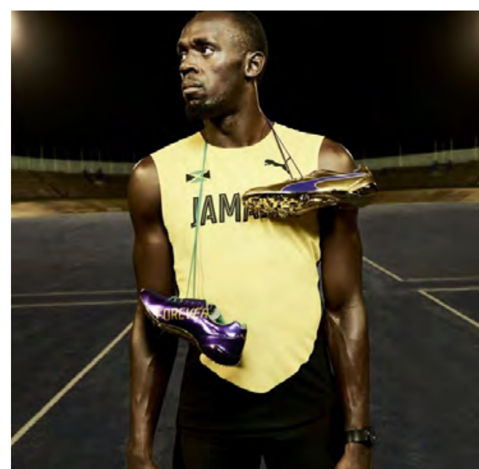


Abbildung 9: Usain Bolt entwickelte sich über die Jahre zu einem der bedeutendsten Markenbotschafter Pumas[125]

Auf der Überholspur: Usain Bolt & Puma

Inmitten der pulsierenden Atmosphäre der Leichtathletik-Welt stand ein junger Sportler namens Usain Bolt, der gerade erst vom grossen deutschen Sportartikelhersteller Puma unter Vertrag genommen wurde. Jochen Zeitz sah in Bolt mehr als nur einen Athleten – er sah ein Talent, dessen Persönlichkeit perfekt zur Marke passte. Mit der Zeit entwickelte sich zwischen Bolt und Zeitz eine tiefe Freundschaft, die die Grenzen einer typischen Sponsor-Athlet-Beziehung sprengte. Inmitten von Aufregung und Kontroversen leuchtete Bolt auf der globalen Bühne auf, seine Siegesfeiern und seine einzigartige Persönlichkeit wurden zum Herzstück von Pumas Marketingkampagnen, die den unkonventionellen und farbenfrohen Geist des schnellsten Mannes der Welt einfingen.[128]

in der Firma, als er bei der Leichtathletik Weltmeisterschaft 2009 in Berlin beide seiner eigenen Weltrekorde unterbot. Insgesamt gewann das von Puma ausgestattete Team aus Jamaica sieben Goldmedaillen. So konnte Puma seine Position als eine der führenden Laufsport-Marken unter Beweis stellen.

2009 markierte ebenfalls die Einführung von PumaVision: Einer Nachhaltigkeitsstrategie, die sich auf die vier Schlüsselwerte fair, ehrlich, positiv und kreativ bezieht.[91] Ausserdem eröffnete Puma in diesem Jahr eine neue CO_2-neutrale Firmenzentrale in Herzogenaurach, für die sogar der damalige deutsche Bundeskanzler Gerhard Schröder anreiste.[92] Ein Jahr darauf durfte Zeitz den Deutschen Nachhaltigkeitspreis als Anerkennung für diese ambitionierte Strategie entgegennehmen. In seiner Dankesrede betonte er Pumas Ziel, "nicht nur die begehrteste, sondern auch die nachhaltigste Sportlifestyle-Marke weltweit" zu werden.[93]

Zusätzlich wurde die Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Unternehmens durch das neuartige Entwicklungszentrum Puma Village weiterentwickelt, welches ein innovatives Produktentwicklungskonzept umsetzte. Dazu vereinte es mehr als 40 Zulieferer Pumas an einem Standort und trug somit zur Kostensenkung und Prozessoptimierung bei.[94] Im Jahr 2010 gelang es Puma unter anderem durch diese Anpassungen einen Gewinnanstieg von 150% zu verzeichnen und sich somit von den Auswirkungen der Finanzkrise zu erholen. Ausserdem wurde Puma zur Kernmarke im neuen Sport- und Lifestyle-Segment des Mehrheitsaktionärs PPR, indem die Puma AG in die Europäische Aktiengesellschaft Puma SE umgewandelt wurde. Weiterhin führte das Management in diesem Jahr eine kombinierte Berichterstattung über Finanz- und Geschäftsentwicklung sowie Nachhaltigkeitsinitiativen ein, was als Weiterentwicklung des im Vorjahr ins Leben gerufenen Nachhaltigkeitskonzepts PumaVision galt.[95]

Aber auch Schwierigkeiten blieben nicht aus. So entdeckte Puma Unregelmässigkeiten bei dem Joint Venture Puma Hellas S.A. in Griechenland und musste infolge krimineller Handlungen der dortigen Unternehmensführung einen dreistelligen Millionenbetrag abschreiben, woraufhin straf- und zivilrechtliche Schritte eingeleitet wurden.[96] Dieses und weitere Probleme sollten Puma und den zukünftigen CEO, Franz Koch, in den kommenden Jahren auf eine harte Probe stellen.

Periode 3: Neue Führung, neue Hoffnung

Als Jochen Zeitz 2011 zum Vorsitzenden des Puma-Verwaltungsrates ernannt wurde, übernahm der ehemalige Head of Global Strategy, Franz Koch, den Vorsitz der Geschäftsführung.[2] Um Pumas ehrgeizige Wachstumsziele weiterhin zu erreichen und Zielgruppen gezielter anzusprechen, differenzierte die Firma die Performance und Lifestyle Branchen durch spezifische Initiativen voneinander. Während im Performance-Bereich die Authentizität der Marke durch technologisch innovative Sportartikel verstärkt wurde, lag im Lifestyle-Bereich der Fokus auf Design und Trendanpassung, um die Marke bei den VerbraucherInnen begehrter zu machen. Ausserdem sicherte Puma sich weitere wichtige Sportmarketingverträge, zum Beispiel im Moto GP mit dem Ducati Team, und bestehende Partnerschaften mit MarkenbotschafterInnen, wie beispielsweise mit Usain Bolt, zahlten sich weiterhin aus.[97]

Von grossen Zielen und ernüchternden Ergebnissen

Trotz dieser Erfolge zeichneten sich jedoch Herausforderungen ab, die Puma auf eine harte Probe stellen sollten. So brach der Gewinn um mehr als zwei Drittel ein, was unter anderem auf die Schwierigkeiten in Griechenland aus dem Vorjahr zurückzuführen war.[98] Daraufhin forderte Jochen Zeitz den frisch ernannten CEO dazu auf, Massnahmen zur Verbesserung der Unternehmensleistung zu ergreifen. Franz Koch reagierte, indem er ein neues umfassendes und langfristiges Restrukturierungsprogramm ankündigte. Dieses Programm, das Puma, wie den vorherigen Vier-Phasen-Plan Zeitz', über die nächsten Jahre hinweg schrittweise umsetzen sollte, zielte darauf ab, Kosten zu senken und die Effizienz der Firma zu steigern – der Fokus lag dabei insbesondere auf Pumas Verwaltungsbereich.[99] Zusätzlich sollten Produktlinien, die nicht die erwartete Rentabilität erfüllten, aufgegeben werden und insgesamt ein stärkerer strategischer Fokus auf die sportlichen Wurzeln Pumas gelegt werden. Das formulierte Ziel war insbesondere neue Produkttrends zu setzen und damit weiterhin verstärkt eine jüngere Zielgruppe anzusprechen. Die ersten Ergebnisse dieser Neuausrichtung wurden ab 2013 erwartet und sollten dazu beitragen, Puma auf den Pfad des Wachstums und der nachhaltigen Profitabilität zurückzuführen.[99]

Als diese Ergebnisse jedoch ausblieben, befand Puma sich in einer ernsthaften Notlage, was sich auch dadurch äusserte, dass Puma gezwungen war, Rabatte anzubieten, um Platz für neue Kollektionen zu schaffen.[7] Kochs Amtszeit als CEO, die einst mit grosser Begeisterung begann, endete mit Druck des Mehrheitseigners PPR nach nicht einmal zwei Jahren.[1] Bis zum Ende des Jahres 2013 waren Pumas Gewinne um weitere 90% abgefallen und es musste dringend eine erfolgreiche Trendwende eingeleitet werden.[100]

Bjørn Gulden und der erneute Turnaround

2013 wurde, inmitten der eingeleiteten Umstrukturierungs- und Transformationsphase, Pumas neuer CEO Bjørn Gulden vorgestellt. Der ehemalige norwegische Profifussballer besass vielseitige Erfahrungen in verschiedenen Branchen, da er zuvor sowohl Geschäftsführer des

Schmuckanbieters Pandora, des Outdoor-Artikelherstellers Helly Hansen als auch des Schuheinzelhändlers Deichmann gewesen war. Mit Gulden an der Spitze des Unternehmens sahen sowohl der damalige Verwaltungsratschef Jean-Francois Palus als auch Grossaktionär PPR einen Hoffnungsschimmer für die bevorstehenden Herausforderungen.[101]



Abbildung 10: Pumas frischgebackener CEO Bjørn Gulden[126]

Guldens Pläne für Puma beinhaltete die Fortführung der Produktpalette sowohl im Sport- als auch im Lifestylebereich, unterstützt durch sein umfassendes Verständnis für beide Märkte.[101] Puma stand allerdings vor der strategischen Neuausrichtung, die klassischen Sportartikel wieder in den Vordergrund zu rücken.[102] Dieser strategische Wandel wurde durch Guldens sportliche Herkunft, vor allem durch seine Zeit als Profifussballer, glaubhaft untermauert.[3] Eine der ersten Herausforderungen, mit denen er sich jedoch konfrontiert sah, war der Wiederaufbau des Führungsteams von Puma, das zu Franz Kochs Zeit unter diversen Abgängen gelitten hatte.[103]

Bjørn Guldens Bemühungen begannen Früchte zu tragen, wodurch er Puma bereits im ersten Jahr aus der Krise führen konnte.[104] Durch Partnerschaften mit bedeutenden Fussballvereinen, wie Manchester City und Borussia Dortmund, sowie mit medienwirksamen AthletInnen wie Fussballer Neymar, Leichtathlet Karsten Warholm und Golferin Lexi Thompson[103], konnte Puma seine Marke stärken und die Verbindung zum Sport intensivieren.[102]

All dies geschah unter der neuen Unternehmensvision "Forever Faster". Die Kampagne wurde im August 2014 eingeführt mit dem Ziel Puma zur "schnellsten Sportmarke der Welt" zu machen. Dies beinhaltete eine umfassende Erneuerung Pumas strategischer Prioritäten, um die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Darunter fiel die Überarbeitung des Produktportfolios mit Schwerpunkt auf ein verbessertes Design, innovativere Technologien sowie eine erhöhte kommerzielle Attraktivität der Produktpalette. Es wurden Bemühungen zur Verbesserung der Vertriebsqualität unternommen, einschliesslich der Einführung einer neuen Shop-in-Shop-Einzelhandelsstrategie namens "Puma Lab" in Partnerschaft mit Foot Locker USA. Ein weiterer Fokus lag auf der Optimierung der Organisationsstruktur, wodurch die globale und europäische Retail-Organisation nach Herzogenaurach verlegt wurde und der Fokus auf der Standardisierung sowie Optimierung von Prozessen lag. Zusätzlich wurde ein umfangreiches Erneuerungsprogramm der IT-Infrastruktur eingeleitet, das auf drei Hauptbereiche abzielte: Die Optimierung der grundlegenden IT-Infrastruktur, die Implementierung eines standardisierten ERP-Systems und die Einrichtung von Plattformen zur Verbesserung der Entwicklungs- und Planungsprozesse.[105]

In den folgenden Jahren zeigte das erneuerte Unternehmensleitbild sowie die damit einhergehenden Anpassungen Wirkung, was sich in der Unternehmensperformance widerspiegelte. Unter Bjørn Gulden konnte Pumas Gewinn in nur sieben Jahren um beinahe 5.000% gesteigert werden und lag zum Abschluss des Geschäftsjahres 2019 bei über 260 Millionen Euro.[106]

Die Auswirkungen der Pandemie auf den Sportartikelmarkt

In den letzten Jahren hatte der globale Sportartikelmarkt mit den Auswirkungen der Covid-19 Pandemie zu kämpfen.[107] Marktführer Nike reagierte auf die Krise mit einer aggressiven Verlagerung zum Online-Verkauf, woraufhin die E-Commerce-Umsätze im Jahr 2020 um 75% anstiegen. Trotz eines Gewinnrückgangs von über einem Drittel zeigte sich das Unternehmen zuversichtlich aufgrund des starken digitalen Wachstums. Adidas verzeichnete im ersten Jahr der Pandemie sogar knapp 80% niedrigere Gewinne als im Jahr 2019. Weitere Herausforderungen bei Adidas umfassten Probleme mit der Tochtermarke Reebok, die das Unternehmen im Jahr 2006 aufgekauft hatte, aber bis heute nicht erfolgreich revitalisieren konnte. Under Armour, mittlerweile einer der Hauptkonkurrenten Pumas, hatte allerdings bereits vor der Pandemie mit erheblichen finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen.[108] Im Gegensatz dazu ging Puma unter Guldens Leitung mit starken Finanzergebnissen in die Pandemie. Anfänglich legte Puma viel Wert darauf, die Lieferkette zu sichern, da zu diesem Zeitpunkt bereits 30% der Einkäufe in China getätigt wurden und das Management eingangs nur mit einer lokalen Epidemie rechnete.[108] Mit der Einsicht, dass dies nicht der Fall sein würde, nahm Puma neue Kredite in Höhe von 900 Millionen Euro auf. Laut CEO Gulden ermöglichte dies Puma, "in äußerst unsicheren Zeiten langfristige Geschäftsentscheidungen zu treffen".[109] Dies war ein wichtiger vorausschauender Schritt, da Pumas Gewinne innerhalb eines Jahres um etwa 60% zurückgingen.[110] Letztendlich fand Puma allerdings schnell wieder auf die richtige Bahn zurück, denn 2021 spiegelte das beste Geschäftsjahr in der Unternehmensgeschichte wider. Der Umsatz von 6,8 Milliarden Euro lag damit 30% über dem Ergebnis vor der Pandemie.[111] Diesen Trend konnte der neue CEO Arne Freundt im Jahr 2022 fortsetzen, als erneut ein Rekordergebnis verzeichnet wurde und der Umsatz bei 8,5 Milliarden Euro lag.[112]

Puma setzt auf den Einfluss der KreativdirektorInnen

Durch gutes Verständnis von Sport-Lifestyle, einer damit verbundenen Unternehmenskultur sowie einer auf Unterhaltung und Prominenz ausgerichteten Marke, gelang es Puma in den vergangenen Jahren weiter zu expandieren.[113] Im Jahr 2014 war das Management auf der Suche nach einem neuen Gesicht für Puma Woman und empfand Pop-Ikone Rihanna dabei als perfekte Ergänzung für das Unternehmen. Sie verkörpert die Vision "Future is Female" sehr authentisch[114] und wurde daraufhin als Kreativdirektorin eingestellt. Somit war Rihanna für alle kreativen Entscheidungen der Puma Woman Abteilung verantwortlich und durch ihren Beitrag konnte sie Puma zu einem moderneren sowie eleganteren Image verhelfen.[115]



Abbildung 11: Rihanna – Pumas stilprägende Markenbotschafterin, bringt Glamour und Street-Style auf die Laufbahn[127]

Ein weiterer Meilenstein wurde 2018 erreicht, als Jay-Z zum neuen Kreativdirektor für Puma Basketball ernannt wurde. In dieser Funktion übersah er die kreative Strategie, das Marketing sowie die Produktdesigns für alle Produkte des Bereichs Basketball.[116] Das Ziel war dabei, mit einem Mix der kulturellen Elemente des Sports sowie Musik, Kunst, Unterhaltung und Fashion, wieder in den amerikanischen Basketballmarkt zurückzukehren.[117] Dabei orientierte sich Puma an der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Rihanna unter dem Motto: "Gib ihnen den Ball und dann geh Ihnen aus dem Weg."[118]

Ein weiterer wegweisender Moment ergab sich im Jahr 2020, als der Fussballer Neymar einen Sponsoringvertrag mit Puma unterschrieb und somit als Starspieler von dem Konkurrenten Nike abgeworben wurde. Mit 23 Millionen USD jährlich war der Vertrag nicht nur sehr lukrativ für Neymar, sondern er konnte somit auch in die Fussstapfen ehemaliger brasilianischer Fussball-Legenden treten. So führte Neymar vor allem Pumas beeindruckende Sponsoring-Geschichte als ausschlaggebenden Grund für die vorzeitige Auflösung seines Vertrags mit Nike, zwei Jahre vor Vertragsende, an. Schon in seiner Jugend schaute der Fussballer nichts lieber als Videos von seinen Idolen, den von Puma gesponserten Fussballlegenden Pelé, Cruyff, Matthäus, Eusebio und Maradonna.[119]

Puma hat in den letzten Jahren ausserdem einen sehr erfolgreichen Ansatz verfolgt, indem junge Stars wie JayZ, Rihanna, Selena Gomez, The Weeknd und Kylie Jenner als kreative Direktoren und Markenbotschafter gewonnen werden konnten[10]. Dies, kombiniert mit Pumas Social Media-freundlicher Strategie, hat dazu geführt, dass das Unternehmen in den letzten Jahren divrese Konkurrenten, wie Under Armor und Reebok, hinter sich lassen konnte.[120]

Obwohl es Jahrzehnte gedauert hat, bis sich Puma von dem familiären Wettbewerb mit Adidas loseisen konnte, um eine eigene Marke aufzubauen, war Puma schliesslich erfolgreich. Unter anderem im Bereich Sport-Lifestyle, in den das Unternehmen durch die Kooperation mit der Designerin Jil Sander eintrat und bis heute mit erfolgreichen Stars aus der Mode-, Film- und Musikbranche weiterführt, erzielte Puma grosse Erfolge. Heute, als drittgrösster Sportartikelhersteller der Welt, führt Puma seine Geschäfte weiterhin von Herzogenaurach aus und das Unternehmen kann auf eine bewegende Geschichte mit vielen Hindernissen und grossen Persönlichkeiten zurückblicken, die Puma schliesslich zu der Firma gemacht haben, die sie heute ist.

Endnoten

[1] Smit, 2017, S. 12–13
[2] Smit, 2017, S. 13–14
[3] Smit, 2017, S. 16
[4] Smit, 2017, S. 18
[5] Adi & Käthe Dassler Memorial Foundation, 2023
[6] Smit, 2017, S. 19
[7] Smit, 2017, S. 19
[8] Smit, 2017, S. 29
[9] Adi & Käthe Dassler Memorial Foundation, 2023
[10] Smit, 2017, S. 30–32
[11] Smit, 2017, S. 33–37
[12] Smit, 2017, S. 38–39
[13] Smit, 2017, S. 45
[14] Adi & Käthe Dassler Memorial Foundation, 2023; Smit, 2017, S. 45
[15] Smit, 2017, S. 45–46
[16] Smit, 2017, S. 19
[17] Smit, 2017, S. 47–49
[18] Adi & Käthe Dassler Memorial Foundation, 2023; Smit, 2017, S. 50
[19] Smit, 2017, S. 52–55
[20] Smit, 2017, S. 56
[21] Smit, 2017, S. 117
[22] Smit, 2017, S. 56–58
[23] Smit, 2017, S. 46
[24] Smit, 2017, S. 56
[25] Smit, 2017, S. 58
[26] Smit, 2017, S. 58–61
[27] Smit, 2017, S. 69–71
[28] Smit, 2017, S. 73
[29] Smit, 2017, S. 87
[30] Smit, 2017, S. 99
[31] Smit, 2017, S. 87–88
[32] Smit, 2017, S. 76–77
[33] Smit, 2017, S. 63
[34] Smit, 2017, S. 67
[35] Smit, 2017, S. 84
[36] New York Times, 1969
[37] Smit, 2017, S. 108–109
[38] Smit, 2017, S. 117
[39] Boeger, 2015

[40] Peters, 2007
[41] Smit, 2017, S. 187–188
[42] Smit, 2017, S. 154,186
[43] Smit, 2017, S. 189–190
[44] Smit, 2017, S. 201
[45] Smit, 2017, S. 191–192
[46] Smit, 2017, S. 259
[47] Smit, 2017, S. 209–212
[48] Smit, 2017, S. 206; Gorman, 1987
[49] Smit, 2017, S. 212–213
[50] Smit, 2017, S. 213–214
[51] Peters, 2007, S. 89
[52] Peters, 2007, S. 96–101
[53] Zeit, 1992
[54] Peters, 2007, S. 114
[55] Peters, 2007, S. 120
[56] Peters, 2007, S. 121
[57] Zermatt Summit, 2020
[58] Puma, 1998, S. 54; Reuters, 1994a
[59] Peters, 2007, S. 144–145
[60] Süddeutsche Zeitung, 1993
[61] Peters, 2007, S. 149–150; Reuters, 1993
[62] Puma, 2000, S. 69; Reuters, 1994b
[63] Süddeutsche Zeitung, 1995a; Süddeutsche Zeitung, 1995b
[64] Peters, 2007, S. 174–176
[65] Puma, 2023
[66] Reuters, 1994c
[67] Peters, 2007, S. 151
[68] Süddeutsche Zeitung, 1997
[69] Peters, 2007, S. 159,167
[70] Who's Who: The People Lexicon, 2023
[71] Reuters, 1997
[72] Puma, 1998, S. 6–8; Originaltexteservice, 1997
[73] Puma, 1999, S. 4–5
[74] Puma, 1999, S. 23
[75] Puma, 2000, S. 7
[76] Puma, 2001, S. 7–10
[77] Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2002
[78] Puma, 2003, S. 3
[79] Peters, 2007, S. 187–193
[80] Puma, 2003, S. 7

[81] Manager Magazin, 2003
[82] Puma, 2004, S. 6–7
[83] Puma, 2005, S. 6–7
[84] Puma, 2004, S. 7, 15
[85] Puma, 2006, S. 4–5; Mortsiefer, 2006
[86] Puma, 2006, S. 4–5
[87] Puma, 2007, S. 6–7
[88] Puma, 2007, S. 6–7; Süddeutsche Zeitung, 2010
[89] Puma, 2008, S. 6–7
[90] Puma, 2009, S. 21
[91] Puma, 2009, S. 6–11
[92] Peters, 2007, S. 208–210
[93] Puma, 2010b
[94] Puma, 2009, S. 34
[95] Puma, 2010a, S. 6–7
[96] Puma, 2010a, S. 6–7; Staff, 2010
[97] Puma, 2011, S. 9
[98] Puma, 2012, S. 117–120
[99] Puma, 2011b; Tauber, 2012
[100] Puma, 2013, S. 124; Manager Magazin, 2012
[101] Manager Magazin, 2013; Focus Online, 2013
[102] Tauber, 2013; Ritzer, 2021
[103] Tauber, Andre und Gesche Wüpper, 2013
[104] Puma, 2014, S. 4
[105] Kering, 2015, S. 7–10; Puma, 2014, S. 4–9, 23–24
[106] Puma, 2014, S. 124; Puma, 2015, S. 120; Puma, 2016, S. 137; Puma, 2017, S. 134; Puma, 2018, S. 186
[107] Gupta, 2016; Long, 2020
[108] Long, 2020; Under Armour, 2017, S. 37; Under Armour, 2018, S. 27; Under Armour, 2019, S. 28; Under Armour, 2020, S. 29
[109] Puma, 2020, S. 5–7
[110] Puma, 2020, S. 148
[111] Puma, 2021, S. 190
[112] Puma, 2022, S. 267
[113] Foreman und McDonald, 2018
[114] Puma, 2014, S. 14
[115] Hess, 2023
[116] Puma, 2018, S. 92
[117] Puma, 2018, S. 39; Maese, 2018
[118] Bromwich und Draper, 2018
[119] Miles, 2020

[120] Weiss, 2023
[121] NZZ, 2017
[122] Wothpoint, 2023
[123] Hirn, 2010
[124] fanfictionsdgnews, 2021
[125] Podium Runner, 2023
[126] Maguire, 2022
[127] Fanpop, 2023
[128] Hungermann, 2009

Literaturverzeichnis

Adi & Käthe Dassler Memorial Foundation. "Leben und Werk: Chronik und Biografie von Adi und Käthe Dassler." Adidassler. Abgerufen am 20. April 2023. https://www.adidassler.org/de/leben-und-werk/chronik

Adidas. „Adidas-Geschäftsbericht 2020." 2020.

Barbara, Smit. „Drei Streifen gegen Puma: Wie aus einem Bruderzwist zwei Weltkonzerne entstanden." München: Riva, 2017.

Boeger, Peter. „Kampf gegen "Professionalisierung und Kommerzialisierung" im Sport: Wie die DDR dennoch zu einem adidas-Land wurde (Teil II)". Bundeszentrale für politische Bildung. 10.08.2015. https://www.bpb.de/themen/deutschlandarchiv/210501/kampf-gegen-professionalisierung-und-kommerzialisierung-im-sport-wie-die-ddr-dennoch-zu-einem-adidas-land-wurde-teil-ii/

Bromwich, Jonah Engel und Kevin Draper. „Jay-Z, Known Basketball Fan, to Help Puma Sell Sneakers." New York Times, 19.06.2018. https://www.nytimes.com/2018/06/19/style/jay-z-puma-basketball.html

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. "Grundlinien der Wirtschaftsentwicklung 2002/2003: Weltwirtschaft in der Krise." DIW-Pressemitteilung, 08.01.2002. https://www.diw.de/de/diw_01.c.10247.de/grundlinien_der_wirtschaftsentwicklung_2002/2003_br_weltwirtschaft_in_der_krise.html

fanfictionsdgnews. „Nationalmannschaft Italien 2006 / All Football Blog Hozleng: Football Photos - Italy ...: Trikot italienische nationalmannschaft kadersigniert 2006." 24.06.2021. https://fanfictionsdgnews.blogspot.com/2021/06/nationalmannschaft-italien-2006-all.html

Fanpop. „Rihanna Disc Sleeve Puma 2015." Abgerufen am 23. Mai 2023. https://www.fanpop.com/clubs/rihanna/images/39423770/title/rihanna-disc-sleeve-puma-2015-wallpaper

Focus Online. " Pandora-Chef Björn Gulden übernimmt Führung von Puma." 19.11.2013. https://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/unternehmen-pandora-chef-bjoern-gulden-uebernimmt-fuehrung-von-puma_id_2729034.html

Foreman, Katya und Samantha McDonald. „Big-Name Influencers Boosted Puma Q4 Sales." Footwearnews, 12.02.2018. https://footwearnews.com/2018/business/earnings/puma-q4-earnings-sales-profit-revenue-495728/

Gupta, Sonali. "Pumas strategic moves to be "Forever Faster" in the market." T2 2016 MPK732 Marketing Management (Cluster B) Deakin Business School, 23.07.2016. https://mpk732t22016clusterb.wordpress.com/2016/07/23/pumas-strategic-moves-to-be-forever-faster-in-the-market/

Hess, Liam. „Rihanna Announces the Return of Fenty x Puma." Vogue, 01.03.2023. https://www.vogue.com/article/rihanna-fenty-x-puma-return-announcement

Hirn, Wolfgang. „Die neuen Jobs des Jochen Zeitz." Manager Magazin, 18.10.2010. https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-723707.html

Hungermann, Jens. „Warum Puma Bolt als Nobody einen Vertrag gab." Welt, 19.08.2009. https://www.welt.de/sport/leichtathletik-wm/article4339870/Warum-Puma-Bolt-als-Nobody-einen-Vertrag-gab.html

Kering. „PUMA achieves Full-Year Guidance: New strategic direction "Forever Faster" successfully launched." Kering Pressemitteilung, 16.02.2015. https://keringcorporate.dam.kering.com/m/6d22d3a52735d183/original/Puma-achieves-Full-year-Guidance-New-strategic-direction-Forever-Faster-successfully-launched.pdf

Long, Michael. „Nike, Adidas, Puma, Under Armour: Sizing up the sportswear giants in 2020." Sports Pro Media, 27.11.2020. https://www.sportspromedia.com/analysis/nike-adidas-puma-under-armour-sportswear-profit-loss-annual-reports-2020/?zephr_sso_ott=6nNuio

Maese, Rick. "Jay-Z has a new role at Puma, which could create new conflicts for Roc Nation." Washington Post, 19.06.2018. https://www.washingtonpost.com/news/sports/wp/2018/06/19/jay-z-has-a-new-role-at-puma-which-could-create-new-conflicts-for-roc-nation/

Maguire, Lucy. „CEO Bjørn Gulden on the big Puma comeback." Vogue Business, 07.02.2022. https://www.voguebusiness.com/companies/ceo-bjorn-gulden-on-the-big-puma-comeback

Manager Magazin. „Abschied vom Börsenstar." 02.06.2003. https://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/a-251213.html

Manager Magazin. „Puma-Chef Franz Koch muss gehen." 12.12.2012. https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/a-872402.html

Manager Magazin. „Puma kürt Ex-Fußballprofi zum neuen Chef." 18.04.2013. https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/a-895054.html

Miles, Toby. „Neymar's new Puma deal 'the most expensive individual sponsorship contract in sport'... with the Brazilian's £23m boot deal worth MORE than Lionel Messi and Cristiano Ronaldo's!" Daily Mail, 19.09.2020. https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-8750131/Neymars-Puma-deal-expensive-individual-sponsorship-contract-sport-quitting-Nike.html

Mortsiefer, Henrik. „Im Finale spielt Puma gegen Adidas: Italien-Ausstatter steigert Fußballumsatz kräftig Puma-Chef Jochen Zeitz freut sich im WM-Jahr über einen Umsatzsprung.“ Tagesspiegel, 08.07.2006. https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/im-finale-spielt-puma-gegen-adidas-1351240.html

New York Times. „$100,000 Reported Paid to Olympians for Wearing Brand Shoes.” 06.03.1969.https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1969/03/06/90059748.html?pageNumber=49

New Zealand Herald. „Pitch Invasion: US mess and Becker backlash trip up Pumas golden run.“ https://www.nzherald.co.nz/business/ipitch-invasioni-us-mess-and-becker-backlash-trip-up-pumas-golden-run/ARPIQWCJ4GY66TMJRLXY3YURLY/

Nike. „2020: Annual Report and Notice of Annual Meeting.” 2020.

NZZ. „Auf leisen Sohlen schleicht sich der Sneaker in den Design-Olymp.“ 22.09.2017. https://www.nzz.ch/gesellschaft/auf-leisen-sohlen-schleicht-sich-der-sneaker-in-den-design-olymp-ld.1317711

Originaltextservice. „Puma AG Rudolf Dassler Sport: PUMA erwartet für 1997 viertes Rekordergebnis in Folge.” 12.11.1997. https://global.com/redir/default.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=ots0000020011002dtbc0024u&drn=drn%3aarchive.newsarticle.ots0000020011002dtbc0024u&cat=a&ep=ASI

Peters, Rolf-Herbert. „Die Puma Story.“ München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2007.

Podium Runner. „Puma created brand new spikes for Usain Bolt’s last race ever.” Abgerufen am 23. Mai 2023. https://www.podiumrunner.com/gear/puma-spikes-usain-bolt-last-race/

PUMA. „Annual Report 1998.” Puma, 1998.

PUMA. „Annual Report 1999.” Puma, 1999.

PUMA. „Annual Report 2000.” Puma, 2000.

PUMA. „Annual Report 2001.” Puma, 2001.

PUMA. „Annual Report 2003.” Puma, 2003.

PUMA. „Geschäftsbericht 2004.” Puma, 2004.

PUMA. „Geschäftsbericht 2005.” Puma, 2005.

PUMA. „Geschäftsbericht 2006.” Puma, 2006.

PUMA. „Geschäftsbericht 2007.” Puma, 2007.

PUMA. „Geschäftsbericht 2008.” Puma, 2008.

PUMA. „Geschäftsbericht 2009.” Puma, 2009.

PUMA. „Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010.” Puma, 2010a.

PUMA. „Puma gewinnt deutschen Nachhaltigkeitspreis für seine ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategie.“ 27.10.2010b. https://about.puma.com/de-de/newsroom/corporate-news/2010/11-27-2010-ambitious-sustainability

PUMA. „Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2011: Clever Little Report.” Puma, 2011a.

PUMA. „Puma ernennt künftigen CEO: Pumas Head of Global Strategy, Franz Koch, wird Nachfolger von Joche Zeitz.“ Puma. 14.03.2011b. https://about.puma.com/de-de/newsroom/corporate-news/2011/03-14-11-franz-koch

PUMA. „Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2012: Clever Little Report." Puma, 2012.

PUMA. „Geschäftsbericht 2013." Puma, 2013.

PUMA. „Geschäftsbericht 2014: Forever Faster." Puma, 2014.

PUMA. „Geschäftbericht 2015: Puma Training." Puma, 2015.

PUMA. „Geschäftbericht 2016: Momentum." Puma, 2016.

PUMA. „Geschäftbericht 2017." Puma, 2017.

PUMA. „Geschäftbericht 2018: Denn Puma machts mit Qualität." Puma, 2018.

PUMA. „Geschäftbericht 2018: Denn Puma machts mit Qualität." Puma, 2018.

PUMA. „Geschäftbericht 2019: Prepare to Perform." Puma, 2019.

PUMA. „Geschäftbericht 2020: Puma Family." Puma, 2020.

PUMA. „Geschäftbericht 2021: Only See Great." Puma, 2021.

PUMA. „Geschäftbericht 2022: Forever Faster." Puma, 2022.

PUMA. „Pumas Chronik: Forever Faster seit Tag 1." Abgerufen am 12. April 2023. https://about.puma.com/de-de/this-is-puma/history

Reuters. „Wenehed – Puma soll internationaler werden." 25.02.1993. https://global.com/redir/de-fault.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=fdg0000020011120dp2p00tgi&drn=drn%3aarchive.newsarticle.fdg0000020011120dp2p00tgi&cat=a&ep=ASI

Reuters. „Puma nach Fitness Kur stark abgemagert." 08.03.1994a. https://global.com/redir/de-fault.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=fdg0000020011119dq3800w9n&drn=drn%3aarchive.newsarticle.fdg0000020011119dq3800w9n&cat=a&ep=ASI

Reuters. „Puma der Gewinnzone ganz nahe." 18.05.1994b. https://global.com/redir/de-fault.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=fdg0000020011105dq8h00onh&drn=drn%3aarchive.newsarticle.fdg0000020011105dq8h00onh&cat=a&ep=ASI

Reuters. „Puma wieder fit für grosse Sprünge." 20.06.1994c. https://global.com/redir/de-fault.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=fdg0000020011105dq6k011n2&drn=drn%3aarchive.newsarticle.fdg0000020011105dq6k011n2&cat=a&ep=ASI

Reuters. „Puma mit Rekord-Gewinnsprung." 25.07.1997. https://global.com/redir/de-fault.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=fdg0000020011001dt7p022rz&drn=drn%3aarchive.newsarticle.fdg0000020011001dt7p022rz&cat=a&ep=ASI

Ritzer, Uwe. „Puma-Chef Björn Gulden: "Greta Thunberg hat eine neue Zielgruppe geschaffen." Süddeutsche Zeitung, 23.08.2021. https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/puma-bjoern-gulden-sportartikelindustrie-1.5388839?reduced=true

Smit, Barbara. „Drei Streifen gegen Puma: Wie aus einem Bruderzwist zwei Weltkonzerne entstanden." München: Riva, 2017.

Staff, Reuters. „Puma wirft griechischen Managern Millionenbetrug vor. Reuters. 25.10.2010. https://www.reuters.com/article/instant-article/idDEBEE69O0FF20101025

Süddeutsche Zeitung. „Puma to close last German shoe plant." 26.06.1993. https://global.com/redir/de-fault.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=sz00000020011120dp6q00dwd&drn=drn%3aarchive.newsarticle.sz00000020011120dp6q00dwd&cat=a&ep=ASI

Süddeutsche Zeitung. „Puma Chairman optimistic for future." 22.08.1995a. https://global.com/redir/default.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=sz00000020011104dr8m00163&drn=drn%3aarchive.newsarticle.sz00000020011104dr8m00163&cat=a&ep=ASI

Süddeutsche Zeitung. „Der Puma soll wieder fester zubeissen." 22.8.1995b. https://global.com/redir/default.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=sddz000020011104dr8m009tn&drn=drn%3aarchive.newsarticle.sddz000020011104dr8m009tn&cat=a&ep=ASI

Süddeutsche Zeitung. "Puma sieht noch Chancen im Textilbereich." 13.11.1997. https://global.com/redir/default.aspx?P=sa&NS=18&AID=9UNI010800&an=SDDZ000020070421dtbd010px&drn=drn%3aarchive.newsarticle.SDDZ000020070421dtbd010px&cat=a&ep=ASI

Süddeutsche Zeitung. „Französischer Luxuskonzern kauft Puma:"PPR hat uns absolute Unabhängigkeit zugesichert." 19.05.2010. https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/franzoesischer-luxuskonzern-kauft-puma-ppr-hat-uns-absolute-unabhaengigkeit-zugesichert-1.908063

Tauber, Andre. „Puma-Chef Koch krempelt die Firma um. Welt, 26.07.2012. https://www.welt.de/wirtschaft/article108390631/Puma-Chef-Koch-krempelt-die-Firma-um.html

Tauber, Andre. „Puma konzentriert sich jetzt auf den Sport." Welt, 08.11.2013. https://www.welt.de/wirtschaft/article121704087/Puma-konzentriert-sich-jetzt-auf-den-Sport.html

Tauber, Andre und Gesche Wüpper. „Ehemaliger Profifußballer wird neuer Puma-Chef." Welt, 18.04.2013. https://www.welt.de/wirtschaft/article115389761/Ehemaliger-Profifussballer-wird-neuer-Puma-Chef.html

Under Armour. „2017: Annual Report." 2017.

Under Armour. „2018: Annual Report." 2018.

Under Armour. „2019: Annual Report." 2019.

Under Armour. „2020: Annual Report." 2020.

Weiss, Richard. „Under Armour losing ground to Puma." Jacksonville. Abgerufen am 22. Mai 2023. https://eu.jacksonville.com/story/business/2017/03/06/under-armour-losing-ground-puma/15745141007/

Who's Who: The People Lexicon. „Jochen Zeitz." 2023. https://whoswho.de/bio/jochen-zeitz.html

Worthpoint. „Vintage Decal - Nike - One Swoosh is better than 3 Stripes - Fly Nike - 1970S." Abgerufen am 22. Mai 2023. https://www.worthpoint.com/worthopedia/vintage-decal-nike-one-swoosh-better-3895467215

Zeit. „Ein Spartaner im Tempel der Mode." 19.06.1992. https://www.zeit.de/1992/26/ein-spartaner-im-tempel-der-mode

Zermatt Summit. „Insight: Jochen Zeitz – The Courage to Redefine Business Purpose – Sustainability as key metrics to Business." 18.10.2020.

https://www.zermattsummit.org/100-solutions/jochen-zeitz-the-courage-to-redefine-business-purpose-sustainability-as-key-metrics-to-business/

Logitech – der Weg des Schweizer Technologieunternehmens an die Weltspitze

Yannik Brühwiler, Ronny Jost & Dario Stutz

Einführung

Logitech blickt auf eine über 40-jährige Firmengeschichte zurück, in der sich viele spannende Ereignisse abgespielt haben. Dabei wird Sie einiges überraschen. Wussten Sie zum Beispiel, dass der international tätige Computerzubehörhersteller Logitech ein Schweizer Unternehmen ist? Kaum jemand weiss, dass die Wurzeln des Konzerns in der Schweiz liegen. Tatsächlich wurde das Unternehmen im Jahr 1981 auf einem Bauernhof in Apples bei Lausanne gegründet.[1] Wie kann es sein, dass sich ein Schweizer Technologieunternehmen gegen die traditionellen Technologiefirmen aus dem Ausland durchsetzen kann?

Angefangen hat alles mit Mäusen und Tastaturen für Computer. Doch längst ist die Produktpalette um ein Vielfaches gewachsen. Heute ist Logitech im gesamten Kommunikationsbereich des Internets tätig, von Audio über Video bis hin zu Webcams. Aber auch bei Peripheriegeräten für andere Plattformen als den PC wie Spielekonsolen, tragbaren Musikabspielgeräte und Mobiltelefonen bietet Logitech ein umfassendes Produktportfolio. Jedes Jahr bringt das Unternehmen mehr als 100 neue Produkte auf den Markt. Kabellose Mäuse und Tastaturen, die ersten optischen Mäuse, neue Technologien für Video und Audio – all das sind Errungenschaften von Logitech. Dies ist umso beeindruckender, wenn bedenkt wird, dass Logitech in praktisch allen Bereichen Marktführer ist.[2] Mittlerweile erzielt Logitech einen Jahresumsatz von über fünf Milliarden Schweizer Franken und gehört damit zu den grössten Schweizer Unternehmen.[3]

Im Rahmen dieses Kapitels wird aus einer strategischen Perspektive heraus dargestellt, welche Erfolgsfaktoren das Überleben und insbesondere die starke Positionierung von Logitech ermöglicht haben. Hierbei wird betrachtet, wie sich das Unternehmen entwickelt hat und wie zahlreiche Herausforderungen, darunter das Aufkommen von Nachahmerprodukten aus China und der sinkende Absatz von Computermäusen mit der Verbreitung von Smartphones und Tablets, bewältigt werden konnten. Die Erzählung der Unternehmensgeschichte wird in vier Perioden eingeteilt. Die erste Periode beginnt im Jahr 1976 und endet mit dem Jahr 1995. Sie erzählt davon, wie sich Logitech als Hersteller von Computermäusen etablierte. Anschliessend folgt die zweite Periode von 1996 bis 2008, in der Logitech erfolgreich sein Peripheriesortiment für PC erweiterte und vermehrt als eigenständige Marke auftritt. Die dritte Periode beschäftigt sich mit dem Zeitraum von 2009 bis 2016, in dem Logitech mehrere Führungswechsel erlebte und mit stagnierenden Umsätzen zu kämpfen hatte. Abgeschlossen wird die Geschichte mit der Periode vier, welche von 2017 bis heute reicht und den Weg von Logitech zurück auf den Pfad des Erfolgs durch eine Diversifikationsstrategie zeigt.

Periode 1: Die Etablierung Logitechs als Computermaushersteller (1976–1995)

Aller Anfang ist schwer

Die Anfänge des Schweizer Unternehmens Logitech gehen zurück auf das Jahr 1976, als sich die beiden Informatikstudenten Daniel Borel und Pierluigi Zappacosta an der kalifornischen Stanford University kennenlernten.[4] Der in Neuenburg geborene Schweizer Daniel Borel studierte zuvor Physik an der ETH Lausanne.[5] Der damals 31-jährige Pierluigi Zappacosta wurde in der alten Abruzzen-Stadt Chieti, in Italien, geboren.[6] Vor seinem Stanford Studium absolvierte er in der italienischen Hauptstadt Rom ein Elektroingenieurstudium.[7] Damals blühte die Informatik und in den Räumlichkeiten der Universität wurde das geschmiedet, was für die nächsten 40 Jahre die Zukunft von Innovation und Technologie sein sollte.[8] Inspiriert von der aufkeimenden Silicon Valley-Szene beschlossen Borel und Zappacosta, gemeinsam ein Unternehmen zu gründen. Die beiden hofften, das gleiche Gefühl für Unternehmertum, das sie in Kalifornien erlebt hatten, in die europäische Computerindustrie zu bringen.[9] Dies war der Hauptgrund, warum sie ein Unternehmen in der Schweiz gründen wollten. Doch im Gegensatz zu den USA, wo High-Tech-Unternehmen auf ein riesiges Angebot an Risikokapital und andere finanzielle Unterstützung für die Entwicklung von Computertechnologie und -produkten zurückgreifen konnten, war die Situation in Europa Ende der 70er Jahre noch durch ein älteres Unternehmensmodell geprägt. Es war nicht einfach, die für die Gründung eines Unternehmens erforderlichen Ressourcen zu mobilisieren.[10] Die Barrieren, um in den Markt einzutreten, waren in Europa um einiges höher. Da Borel und Zappacosta vorerst nicht in der Lage waren, das nötige Risikokapital aufzutreiben und keine Bank bereit war, ein millionenschweres Risiko einzugehen, gestaltete sich die Unternehmensgründung anfangs schwierig.[11] Trotzdem schlossen sich die beiden Studenten zusammen, um ein gemeinsames Projekt anzugehen. Sie entwickelten einen Texteditor für ein Schweizer Softwareunternehmen. Es ist bemerkenswert, dass die Anfänge einer der grössten Hersteller von Zubehör und Peripheriegeräten nicht hardware-, sondern softwareorientiert waren.[12] Schliesslich stiess mit Giacomo Marini eine dritte Person dazu.[13] Der Ingenieur Giacomo Marini kommt aus einem kleinen Dorf in Italien in der Abruzzen-Region und ist ein guter Freund von Zappacosta.[14] Nach dem Studium in Pisa sammelte er zunächst Berufserfahrung bei den Technologiefirmen Olivetti und IBM.[15]

Das Unternehmen Logitech entsteht

Angesichts der vielversprechenden Zukunftsaussicht der Informatikbranche wurden die drei Visionäre kurze Zeit später nun doch von Schweizer Investoren bei der Unternehmensgründung unterstützt.[16] Dies ermöglichte nun die Gründung eines Unternehmens. Am 2. Oktober 1981 gründeten sie im malerischen Schweizer Ort Apples, 15 Kilometer westlich von Lausanne, auf dem Bauernhof des Schwiegervaters von Daniel Borel das Unternehmen Logitech.[17] [18] [19] Der Name ist ein Wortspiel aus den französischen Wörtern «Logiciel» (= Software) und «Technic» (= Technik).[20] Die Wahl des Namens markierte die

ursprüngliche Absicht des Unternehmens, seine Tätigkeit der Softwareentwicklung zu widmen.[21]

Gemeinsam nahmen die drei Freunde das nächste Projekt in Angriff. Wenige Monate nach der offiziellen Gründung von Logitech genehmigte das japanische Unternehmen Ricoh die Entwicklung eines Grafikeditors, den die drei Gründer von ihrem Büro aus, auf dem Bauernhof in Apples, entwickelten. Die Genehmigung dieses Projekts führte dazu, dass Logitech das erste Büro in den USA eröffnete. Damit entstand ein Standort in der Nähe des Entwicklungshauptquartiers von Ricoh in Palo Alto.[22] Das Unternehmen mit Hauptsitz in Apples in der Schweiz hatte daher von Anfang an eine starke US-Präsenz.[23]

Der Weg zu den Mäusen

Zu Beginn der 80er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts begannen grafische Schnittstellen, Betriebssysteme zu erreichen.[24] Zu dieser Zeit lernten die drei Jungunternehmer eher zufällig die erste kommerzielle Computermaus aus dem kalifornischen Xerox-Entwicklungszentrum kennen. Sie stellten sich die Frage, ob diese nicht für das geplante Grafikprogramm einsetzbar wäre.[25] Allerdings brauchten sie eine Weile, um zu verstehen, dass die Maus Logitechs Zukunft ist.[26] Dies wird in folgendem Zitat von Pierluigi Zappacosta aus einem Interview mit Fortune verdeutlicht:

> *«Wir wollten nicht in Mäusen sein. Sie schienen unter unserer Intelligenz zu sein. Wir wollten ein Softwareunternehmen sein – wie Microsoft.»*[27]

Trotzdem erkannten sie bereits früh, welches Potenzial hinter der Erfindung der Computermaus von Douglas C. Engelbart steckte. Engelbart hatte erste Zeichnungen zur Computermaus bereits in den 60er Jahren niedergelegt, das Patent aber auslaufen lassen.[28] Engelbarts Erfindung würde die Richtung der Jungunternehmer ändern. Sie machten sich daran, ihre eigene Maus zu produzieren. Ausserdem erwies sich Hardware- als einfacherer Investitionsverkauf als Software-Lösungen. Dies war anfangs entscheidend, da Logitech ein Schweizer Unternehmen ist und dadurch eine einfachere Mobilisierung von Ressourcen ermöglicht wurde.[29]

Douglas C. Engelbart

Der amerikanische Computertechniker Douglas Carl Engelbart ist der Erfinder der Computermaus. Am 17. November 1970 bekam Engelbart ein Patent auf seine Computermaus. In der Patentschrift stand die Beschreibung: «X-Y-Positions-Anzeiger für ein Bildschirmsystem.» Bereits ein paar Jahre später begann die visuelle Maus die Welt zu erobern. Ohne die Erfindung Engelbarts gäbe es das Unternehmen Logitech heute vermutlich nicht mehr. (Meichsner, 2020)

Die erste Computermaus von Logitech kommt auf den Markt

Ein entscheidendes Treffen in der Unternehmensgeschichte von Logitech fand 1982 an der ETH Lausanne statt. Im Informatiklabor arbeitete ein aufstrebender junger Ingenieur namens René Sommer. Er war Teilzeitassistent von Professor Jean-Daniel Nicoud, einer der damals bedeutendsten Persönlichkeiten in der Schweizer Informatikszene. Während René Sommer potenzielle Anwendungen für eine revolutionäre Erfindung, den Mikroprozessor, testete, machte er eine bemerkenswerte Entdeckung. Durch die Integration dieses kleinen, programmierbaren Prozessors wird die Computermaus in ein intelligentes Gerät verwandelt. Eines Tages rief ihn ein gewisser Daniel Borel an.[30] Dieser war unzufrieden mit den von Uhrmachern in Kleinserie hergestellten Prototypen im Schweizerischen Vallée de Joux, die er eigentlich in die USA exportieren wollte.[31] [32]

René Sommer teilte dem Anrufer seine Erfindung mit, woraufhin dieser mit Begeisterung reagierte. Borel erkundigte sich nach einer Zusammenarbeit. Die beiden waren sich schnell einig. Nach einem Monat bereitete René Sommer sechs Mäuse vor, die jeweils 550 Schweizer Franken kosteten, zuzüglich 120 Schweizer Franken für die integrierte Uhr. Obwohl die Beteiligten zu diesem Zeitpunkt noch nichts davon ahnten, hatte sich bereits die Zukunft von Logitech abgezeichnet.[33]

Logitech beschloss, dass die Softwareentwicklung das Kerngeschäft des Unternehmens werden sollte und nicht der Verkauf von Mäusen, geschweige denn deren Produktion. In der Tat waren die ersten Aufträge für Softwarelösungen vielversprechend. Zum Beispiel der Auftrag des japanischen Unternehmens Ricoh für ein Layout-Programm. Dennoch war das Überleben des Unternehmens nicht gesichert. Um über die Runden zu kommen, begann Borel deshalb, die an der ETH Lausanne entwickelten und für einen Nischenmarkt bestimmten Mäuse in die USA zu exportieren. Der starke US-Bezug zeigt sich auch hier wieder. Die ersten Computermäuse wurden für Kunden aus den USA hergestellt. Zudem integrierte Logitech die Maus in seine Grafiksoftware. Parallel zum Softwaregeschäft wurde das Geschäft mit Computermäusen aufgebaut. Die Kunden bestellten massgeschneiderte Computermäuse, René Sommer programmierte die Prozessoren, Logitech übernahm die Produktion und den Verkauf.[34]

Die Vermarktung der ersten Maus von Logitech mit dem unromantisch klingenden Namen «P-4» wurde erstmals im Herbst 1982 – ein Jahr nach der Gründung des Unternehmens – auf der Comdex Fachmesse in Las Vegas vorgestellt.[35] Dies war das erste Hardware-Produkt von Logitech.[36]



Abbildung 1: Logitechs erste Maus mit dem Namen P-4
Quelle: HNF, 2021

Die erste Maus von Logitech (P-4)
Die P-4 gab es im Verkauf für 299 US Dollar (Hauck, 2018). Das sind heute inflationsbereinigt um die 645 US Dollar. Logitech kombinierte durch die Abtast-Technologie optische Messgeber mit mechanischen Rollen, welche für eine, für damalige Verhältnisse, bessere Präzision beim Abtasten sorgten (Bayer, 2008). Die Kugel im Bauch der Maus blieb viele Jahre lang Standard für Computermäuse (Hauck, 2018).

Im Jahre 1982 traf Steve Jobs vom aufstrebenden Unternehmen Apple die Entscheidung, Engelbarts Computermaus in die Computersysteme des Unternehmens zu integrieren. Die Entscheidung revolutionierte die Computerindustrie und der Weg für die ersten wirklich «persönlichen» Computer war geebnet. Zu Beginn produzierte Logitech nur Mäuse für das Apple-Computersystem. Als jedoch auch andere Hersteller begannen, mausgesteuerte Computerschnittstellen zu produzieren, wurden die Mäuse von Logitech auch für diese Systeme angepasst. Für den Vertrieb seiner Produkte war der Einzelhandelsweg für Logitech damals noch zu teuer. Stattdessen schaltete das Unternehmen Anzeigen in Zeitungen, Computermagazinen und anderen Fachzeitschriften.[37]

Die hohen Gewinnmargen des Verbrauchergeschäfts locken

Anfang 1983 hatte Bill Gates an der Küste Kaliforniens einen Grund zum Feiern. Denn er hatte gerade Microsoft Word auf den Markt gebracht – eines der ersten mausgesteuerten Programme mit einer dazu passenden Maus. Künftig wollte Logitech diese Maus liefern. Bill Gates zeigte sich grundsätzlich nicht abgeneigt. Allerdings hielt er Borel und Logitech über zwei Jahre hin. Unterschrieben hat er schlussendlich nie.[38] Folgende Aussage stammt aus einem Interview mit Daniel Borel, 20 Jahre später:

«Heute danke ich Bill Gates dafür.»[39]

Tatsächlich hatte das Scheitern des Microsoft Deals positive Auswirkungen für Logitech. Denn es führte dazu, dass das Schweizer Unternehmen den Einstieg ins Verbrauchergeschäft wagte, das heute über 80 Prozent des Umsatzes ausmacht. Logitech wurde zu einer internationalen Marke und Daniel Borel zum hundertfachen Millionär.[40] Denn bislang war Logitech ein unbekannter Name. Das Unternehmen war ausschliesslich im OEM-Markt (Original Equipment Manufacturer) tätig und vermarktete seine Produkte unter dem Namen des Kunden. Doch die hohen Einzelhandelsmargen waren verlockend. Deshalb entschied sich Logitech, den Einzelhandel allein zu bearbeiten. Paradoxerweise war es die Weigerung von

Microsoft, mit Logitech zusammenzuarbeiten, die Logitech dazu brachte, den Schritt zu wagen. Hätte Microsoft einer Zusammenarbeit zugestimmt, hätte es die Computermaus von Logitech wahrscheinlich nie in dieser Form gegeben.[41]

Logitech wächst stark

Im Jahr 1984 klopfte Logitech an die Tür der Computerfirma Hewlett-Packard (HP). HP interessierte sich für die Maus von Logitech, aber nicht für ihre Produktion. Den Schweizern blieb nichts anderes übrig, als weiter zu produzieren, nun aber nach den Wünschen des amerikanischen Giganten. HP testete die Mäuse unter extremen Bedingungen wie Wasserdampf, Säure und elektrostatischen Entladungen. Dass die Mäuse diesen Bedingungen standhielten, war für Logitech eine echte Herausforderung. Allerdings haben sie dadurch das Handwerk von der Pike auf gelernt. Dies führte dazu, dass sich der Mäusehersteller früh wertvolle Kompetenzen in der Herstellung von Computermäusen aneignen konnte. HP wurde Logitechs erster Grosskunde.[42] Durch den Vertrag mit HP wurde Logitech als Hersteller von Computerperipherie wahrgenommen. Bald darauf unterzeichnete das Unternehmen auch Verträge mit vielen anderen Unternehmen wie zum Beispiel AT&T, Olivetti, Convergent Technologies und DEC.[43] Da jedoch keine dieser Firmen bereit war, in die Produktion einzusteigen, verblieb die Produktion bei Logitech. Gemäss Daniel Borel war dies damals eine verrückte Lehrzeit und er sagt heute folgendes dazu: «Auf den ersten Blick sieht es nicht so schwierig aus, aber wenn Hewlett-Packard darauf besteht, dass die Maustaste eine Million Klicks aushalten muss, ist das keine leichte Aufgabe.»[44] Innerhalb weniger Jahre entwickelte sich die Maus von der Tüftelei zur Serienproduktion.[45]

Die Nachfrage stieg Mitte der 1980er Jahre rasant an. Der grosse Anstieg, der 1984 bereits 25'000 Einheiten pro Jahr betrug, zwang Logitech dazu, die Geschäftsstrategie zu überdenken, damit sie weiterhin wachsen konnten. Die Strategie bestand darin, die Produktionskosten zu senken und die von den Herstellern auferlegten geringen Gewinnspannen zu erhöhen.[46] Denn mit den Kosten, die sie in Europa oder den USA zu tragen hatten, konnten sie ihre Ziele nicht erreichen. So blickten sie 1986 auf das junge Taiwan, welches Unternehmen Anreize bot, sich in seinen Technologiezentren niederzulassen. Im Juli 1986 eröffnete Logitech seine Fabrik in Hsinchu, Taiwan. Vorerst wurde in den Fabriken nur die C7-Maus produziert, deren finanzieller Erfolg die Investition in einigen Monaten amortisierte. Die C7-Maus war eine quadratische Maus, die einen deutlichen Kontrast zu späteren ergonomischen Designs darstellte, aber dennoch das Drei-Tasten-Design aufwies, das zu einem Markenzeichen von Logitech werden sollte.[47] Für die damalige Zeit enthielt die C7 wichtige Innovationen, wie zum Beispiel die Super-Schiebekugel an der Basis. Dies begeistert insbesondere die Benutzer von CAD-Programmen und anderen komplexen grafischen Umgebungen.[48] Mit der Einführung der C7-Maus im Dezember 1985 wandte sich Logitech grösstenteils an den Einzelhandel.[49]

In dieser Zeit nimmt Daniel Borel Kontakt zu Apple auf, die jedem Computer eine Maus beilegten.[50] Die Firma Apple war gerade dabei, die bahnbrechenden Macintosh-

Computersysteme auf den Markt zu bringen.[51] Kurze Zeit zuvor hatte Apple beschlossen, die Produktion von Mäusen und Tastaturen an die japanische Firma APL auszulagern. Logitech konnte dank der neuen Produktionsstätte nun zu konkurrenzfähigen Preisen produzieren. Dies führte schlussendlich dazu, dass Logitech den ersten Vertrag mit Apple für die Produktion von Mäusen unterzeichnen durfte.[52] [53] Die taiwanesische Fabrik sollte eine Jahresproduktion von 10 Millionen Mäusen erreichen.[54]

Mit der Aufnahme der Produktion im taiwanesischen Werk konnte Logitech auch weitere grosse Kunden gewinnen, darunter auch seinen bisher grössten Kunden IBM. Der Computerhersteller konnte mit seiner Personal-Computer-Reihe bereits erfolgreich einen Industriestandard für PCs definieren.[55]

Der Weg an die Börse ist gefolgt von florierenden Zeiten

Mitte der 80er Jahre war der Verkauf von Computern bereits gut entwickelt und Logitech hatte sich durch die Herstellung von Mäusen für andere Marken ein gewisses finanzielles Polster aufgebaut.[56] Mit zwei Millionen verkauften Mäusen und rund 400 Mitarbeitern wurde ein Umsatz von 63 Millionen Schweizer Franken erzielt.[57] Um das Wachstum zu finanzieren, wagte Logitech den nächsten Schritt und ging im Jahr 1988 in Zürich und Genf unter dem Namen Logitech International S.A. an die Börse.[58]

Der Gründer Daniel Borel erklärt den finanziellen Erfolg von Logitech in dieser Zeit zu einem grossen Teil damit, dass die Maus als vollelektronisches Gerät wahrgenommen wird, obwohl sie in erster Linie auf Software basiert. Logitechs Team besitzt umfassende Kompetenzen in der Softwareentwicklung. Die Erfahrung aus der Grafiksoftware für Ricoh wird ergänzt durch den innovativen Ansatz in der Elektronik und das wertvolle helvetische Know-how in der Mikromechanik. Durch die Zusammenarbeit mit Professor Jean-Daniel Nicoud und seinem Assistenten René Sommer von der ETH Lausanne hat Logitech Zugang zu wertvollem Wissen im Informatik Bereich. Die einzigartigen fachlichen Kompetenzen waren damals aussergewöhnlich und führten zu starken Vorteilen im Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz. Ausserdem ist die Marke Logitech bei den Händlern in den USA hoch angesehen, da es nur wenige Kundenreklamationen gibt. Die Marke war eine entscheidende Ressource für den nachhaltigen Erfolg Logitechs. Darüber hinaus ist Logitech eines der wenigen Unternehmen im Markt, das bereit ist, sich auf die Forschung und Entwicklung eines so kleinen Peripheriegeräts zu konzentrieren.[59] Auch die strategisch kluge Entscheidung, in das margenträchtigere Verbrauchergeschäft einzusteigen, trug dazu bei, dass Logitech Ende der 1980er Jahre seine Position auf dem Computermarkt weiter ausbauen konnte.[60]

In diesen Jahren florierte das Geschäft und der Umsatz stieg bis 1992 auf 321 Millionen Schweizer Franken an. Die Anzahl der Mitarbeitenden vervierfachte sich auf 1600. Ein weiterer Erfolgsfaktor, der besonders hervorzuheben ist, war das lockere Arbeitsklima zu dieser Zeit. Für die damaligen Verhältnisse pflegte Logitech eine besondere

Unternehmenskultur. Alle Mitarbeitenden duzten sich. Wer neu einstieg, war beeindruckt von der Nähe zwischen den Mitarbeitenden und den Chefs. Daniel Borel zum Beispiel wurde von allen «Bobo» genannt. Er organisierte regelmässig Frühstückstreffen mit den Informatikern, um neue Ideen auszutauschen. Auch der letzte Arbeitstag der Woche wurde entsprechend zelebriert: «Thank God, it's Friday». An Freitagen kamen alle leger gekleidet zur Arbeit. Was Aussenstehende aber am meisten erstaunte, war die Euphorie, die überall im Unternehmen zu spüren war.[61]

Das Ende sorgloser Zeiten

Gegen Mitte der 1990er Jahre geriet die Euphorie ins Stocken als immer mehr Nachahmerprodukte für Computer aus Asien in den Westen importiert wurden. Diese sorgten für einen Preiszerfall und die Margen von Logitech schmolzen.[62] [63] Um konkurrenzfähig zu bleiben, musste Logitech seine Preise senken. Infolgedessen wurde das Unternehmen umstrukturiert, die vertikale Organisation wich Business Units und das Management, welches zu dieser Zeit und bis heute in den USA sitzt, wurde weitgehend ausgetauscht.[64] Die zwei Mitgründer neben Borel, Zappacosta und Marini, verliessen im Zuge dessen das Unternehmen.[65] Zur weiteren Kostensenkung eröffnete Logitech 1994 eine Fabrik in der Stadt Suzhou in China und verlagerte einen Grossteil seiner Produktion dorthin. Darüber hinaus bauten sie 500 Stellen ab.[66] Im Jahr darauf verzeichnete Logitech, nachdem sie sieben Jahre hintereinander einen Gewinn erzielten, einen Verlust.[67] Dies lag einerseits an den Kosten für die Restrukturierungen, andererseits am sinkenden Umsatz, der mit PC-Peripherie in diesem Jahr erzielt wurde.[68] [69] Der Umsatz sank aufgrund der tieferen Verkaufspreise von PC-Peripherie und der steigenden Konkurrenz, insbesondere durch das zunehmende Eindringen von Microsoft in den PC-Peripheriemarkt. Innert kurzer Zeit erreichte Microsoft einen Marktanteil von 40 Prozent bei Logitechs umsatzstärkster Produktkategorie, den Computermäusen.[70]

Periode 2: Erweiterung des PC-Peripheriesortiments als Änderung der Strategie (1996–2008)

Neue Strategie zur Senkung der Abhängigkeit von Computermäusen

Nach der Eröffnung der Fabrik in China nahm die Produktion von Computermäusen rasant zu. 1996 verkündete Logitech, dass sie ihre 100-millionste Computermaus produziert hätten. Zwei Jahre später hatten sie ihre Produktion von Computermäusen auf 200 Millionen verdoppelt. Noch einmal 100 Millionen Computermäuse produzierten sie in den folgenden zwei Jahren und erreichten dadurch in diesem Markt einen Anteil von 70 Prozent.[71] Das Zurückdrängen der Konkurrenz gelang durch die Kundenbeziehungen, Logitech belieferte zu dieser Zeit 18 von 20 der grössten Computerhersteller, die hohe Qualität, die stetige Weiterentwicklung und das zur damaligen Zeit von Experten gelobte Marketing.[72] [73] Bereits im Jahr 1996 gelang es Logitech daher wieder, schwarze Zahlen zu schreiben.[74]

Obwohl 1996 wieder ein Gewinn erzielt werden konnte, lag dieser deutlich unter dem aus vergangenen Jahren.[75] Die Verhandlungsmacht der Computerhersteller nahm mit dem zunehmenden Angebot an Computermäusen zu, wodurch diese die Preise drücken konnten. Das hatte eine sinkende Gewinnspanne für Logitech zur Folge.[76] Für höhere Gewinne mussten sie andere, weniger verbreitete Produkte anbieten und den Fokus auf den profitableren Verbrauchermarkt legen. Logitech hatte Know-how in der Produktion und Vermarktung von Peripheriegeräten für den PC. Es lag nahe, sich in diesem Bereich zu erweitern und die Marketingkompetenz, welche ihnen zugesprochen wurde, vermehrt dazu zu nutzen, ihre eigenen Produkte im Verbrauchermarkt anzupreisen.[77] In dieser Zeit wurde daher stark investiert. Logitech verfolgte eine Strategie, die sich auf die Erweiterung des PC-Peripheriesortiments und den Verbrauchermarkt fokussierte.[78] Zur Durchführung dieser Strategie wurde 1997 das Kapital mit dem Börsengang an die NASDAQ in New York aufgestockt und ein neuer CEO gesucht.[79]

Kurz nach dem Börsengang wurde der Italiener Guerrino de Luca zum CEO ernannt. Er löste den Gründer Daniel Borel ab, welcher sich etwas von Logitech entfernen wollte und zum Verwaltungsratspräsidenten des Unternehmens wurde.[80] Sein Nachfolger, de Luca, war der erste CEO des Unternehmens, welcher nicht zum Gründerteam gehörte. De Luca studierte Elektrotechnik in Rom und sammelte wie Giacomo Marini, einer der Gründer von Logitech, erste Berufserfahrungen beim italienischen Technologieunternehmen Olivetti. Seit 1987 arbeitete er für Apple. Dort nahm er die Position als Marketingchef für Europa ein und wurde später zum Chef der Claris Corporation. Die Claris Corporation war eine Tochtergesellschaft von Apple, welche Software für Computer herstellte. Zum Ende seiner Zeit bei Apple war de Luca Vizepräsident für das weltweite Marketing des Konzerns.[81] Bei Apple galt er als Kandidat für die Geschäftsführerposition. Nach der Rückkehr von Steve Jobs verliess er allerdings das Unternehmen und fing an, für Logitech zu arbeiten.[82]

Vom Maushersteller zum Hersteller von PC-Peripheriegeräten

Eine Produktkategorie, die Logitech anlässlich der neuen Strategie einführte, waren Webcams.[83] Unter der Führung von de Luca übernahmen sie 1998 die PC Videokamera Abteilung der Connectix Corporation für 26.2 Millionen US Dollar. Die Connectix Corporation produzierte eine der ersten Webcams. Diese war bekannt für ihr Design, welches einem Augapfel gleicht. Mit der Übernahme wurde Logitech zum Marktführer bei Webcams. Anfang der 2000er Jahre verzeichnete die Nachfrage nach Webcams einen grossen Anstieg, wovon Logitech als Marktführer massgeblich profitieren konnte.[84] Weitere Produktkategorien, um die Logitech sein Sortiment erweiterte, waren das Gaming Zubehör und Audio. Zunächst wurde der Wingman, ein Joystick für Computerspiele, eingeführt. Es war das erste Produkt, welches sie spezifisch für Computerspiele herstellten.[85] Um die Jahrtausendwende entwickelte Logitech eine Reihe an weiterem Gaming Zubehör, von Steuerrädern über Controller bis hin zu Gaming-Tastaturen und -Mäusen.[86] Wie bei den Webcams tätigte Logitech auch beim Gaming grosse Investitionen. Sie beteiligten sich mit zehn Prozent am Unternehmen

Immersion Corporation, eines der dazumal führenden Unternehmen für haptisches Feedback. Sie fokussierten sich darauf ihre Peripherie, insbesondere in Hinblick auf das Gamingerlebnis, weiterzuentwickeln. Haptisches Feedback erlaubt es, die Geschehnisse eines Computerspiels auf ein Eingabegerät zu simulieren, sodass Spielerinnen und Spieler ein immersiveres Spielgefühl erleben können.[87] Neben den Bereichen Webcam und Gaming wuchs Logitech ab dem Jahr 2000 auch stark im Audiobereich. 2001 kauften sie das Unternehmen Labtec für 125 Millionen US Dollar. Labtec stellte Lautsprecher und Audiozubehör her.[88] Durch den Kauf konnte Logitech seine Produktpalette ausbauen und eine Vielfalt an Audiogeräten auf den Markt bringen, darunter waren unter anderem Lautsprecher, Headsets und Mikrofone.[89] Einige Jahre später folgte ein weiterer Ausbau des Sortiments mit der Akquisition von Ultimate Ears, die insbesondere für ihre Lautsprecher bekannt sind.[90] Die Erweiterung des Produktsortiments führte dazu, dass Logitech immer mehr als Hersteller von Peripheriegeräten für PCs und nicht nur als Hersteller von Computermäusen wahrgenommen wurde. Bereits im Jahr 2001 konnte der Anteil der Computermäuse am Umsatz auf 37 Prozent reduziert werden.[91]

Während das Produktesortiment erweitert wurde, vernachlässigte Logitech ihre damals umsatzstärkte Produktekategorie, die Computermäuse, nicht. 2001 stellte Logitech seine erste kabellose optische Computermaus her, deren Trackingsystem auf Licht basierte. Optische Computermäuse verdrängten immer mehr jene mit einem Kugellager.[92] Drei Jahre nach seiner ersten kabellosen optischen Computermaus führte Logitech 2004 die weltweit erste Computermaus mit Lasertracking ein.[93] Die Computermaus mit Lasertracking war zwar innovativ, wurde aber gemischt aufgenommen. Einerseits war sie präzise beim Tracking, kabellos und ergonomisch, andererseits wurde sie nur für die rechte Hand abgestimmt, hatte ein hohes Gewicht und war mit einem Preis von über 100 Schweizer Franken teuer.[94] Trotzdem stieg der Verkauf an Computermäusen. Noch im gleichen Jahr verkauften sie ihre 500 millionste Computermaus. Vier Jahre später hatten sie bereits eine Milliarde Computermäuse produziert.[95]

Logitech fokussiert sich auf den Verbrauchermarkt

Bis ins Jahr 2004 produzierte Logitech sowohl für grosse Unternehmen wie Dell und Sony als auch unter der eigenen Marke für den Verbrauchermarkt. Trotz der höheren Margen im Verbrauchermarkt hielten sie am OEM-Geschäft fest. Es erlaubte ihnen, grosse Mengen zu produzieren und dadurch ihre Skaleneffekte zu erhöhen. Zudem hatten die Technologiegiganten hohe Ansprüche an die Produkte von Logitech, was dafür sorgte, dass die Qualität der Produkte hochgehalten wurde.[96] Im Jahr 2004 nahm das Geschäft im Verbrauchermarkt zu, während das OEM-Geschäft abnahm.[97] Das abnehmende OEM-Geschäft hatte wachsende Lager zur Folge, welche auf den Gewinn drückten.[98] Trotzdem konnte Logitech seine Gewinne und Umsätze immer weiter steigern. [99] Treiber dafür waren die neuen Produkte von Logitech wie Webcams, Kopfhörer und Lautsprecher. Diese Produkte wurden mit dem Aufkommen von Software wie Skype für Videoanrufe und iTunes für Musik

immer mehr zum Massenprodukt, was die Verkäufe von Logitech ankurbelte. Ein weiterer Vorteil des Zubehörs von Logitech war ihr Preis.[100] Viele Produkte waren unter der 100 US Dollar Grenze oder wie Logitech es nannte, unter der «check the spouse»-Schwelle (zu Deutsch: der Schwelle, bei welcher der Ehepartner miteinbezogen werden muss).[101] Wenige Jahre nach dem Platzen der Dotcom-Blase wurden diese Produkte eher gekauft als teurere Hardware wie Computer und Bildschirme, was sich bei anderen Technologieunternehmen wie IBM und Dell zeitweise negativ auf die Geschäftszahlen auswirkte.[102] Logitech hingegen konnte durch die erfolgreiche Erweiterung des Sortiments, insbesondere im Niedrigpreissegment, ihre Umsätze und Gewinne zwischen 2001 und 2007 immer weiter steigern.[103] [104] Die Anzahl der Mitarbeitenden wuchs im gleichen Zeitraum von 4'500 auf 7'430.[105] [106] Zum Wachstum beigetragen hat nicht zuletzt auch der Fokus auf den margenträchtigeren Verbrauchermarkt. Zwischen 2001 und 2007 stieg der Umsatzanteil des Verbrauchergeschäfts von 80 auf 89 Prozent.[107] [108]

Periode 3: Führungswechsel und stagnierende Umsätze (2009–2016)

Ein neuer CEO läutet eine Phase der Stagnation ein

Das Umsatzwachstum von Logitech nahm 2009 ein Ende. Gerald Quindlen, ein US-Amerikaner, übernahm erst kürzlich den CEO-Posten von Guerrino de Luca. Ein Grund für das Ende des Aufwärtstrends wird in ihm und seiner unzureichenden Fachkompetenz gesehen.[109] Er studierte Chemieingenieurwesen und absolvierte einen Finanz-MBA. Nach seinen Studien arbeitete er 17 Jahre für Kodak, unter anderem als Vizepräsident für den weltweiten Vertrieb einer Abteilung mit mehreren Milliarden Umsatz.[110] 2005 kam er zu Logitech, wo er vor seiner Zeit als CEO Leiter für Sales und Marketing war. [111] Nach dem Umsatzrückgang wurden unter ihm 500 von den dazumal rund 9'000 Mitarbeitenden entlassen, um Kosten zu senken.[112] Die Entlassungen hatten eine Verschiebung des Gleichgewichts zwischen den verschiedenen Standorten von Logitech, damals Fremont in Kalifornien, Romanel-sur-Morges im Kanton Waadt, Taiwan, China und Japan, in Richtung Kalifornien zur Folge. Logitech hatte dadurch an Innovationskraft verloren und die Unternehmenskultur wurde geschwächt.[113] [114] Quindlen war Treiber in der Zentralisierung des Unternehmens, was der internationalen Unternehmenskultur widersprach. Borel ist nicht gut auf Quindlen oder «that guy», wie er ihn abschätzig bezeichnet, zu sprechen.[115] Das zeigt auch das folgende Zitat von ihm:

«Er war provinziell, hatte nichts mit den Werten und der Kultur von Logitech am Hut, er war dabei, die Firma zu zerstören.»[116]

Umfeldveränderung in der Computerindustrie

Einen wesentlichen Einfluss auf den Umsatzrückgang hatte die Veränderung des Marktumfelds zu Beginn der 2010er Jahre. Smartphones und Tablets gewannen zunehmend an Bedeutung.[117] Für immer mehr Menschen wurden Smartphones und Tablets erschwinglich

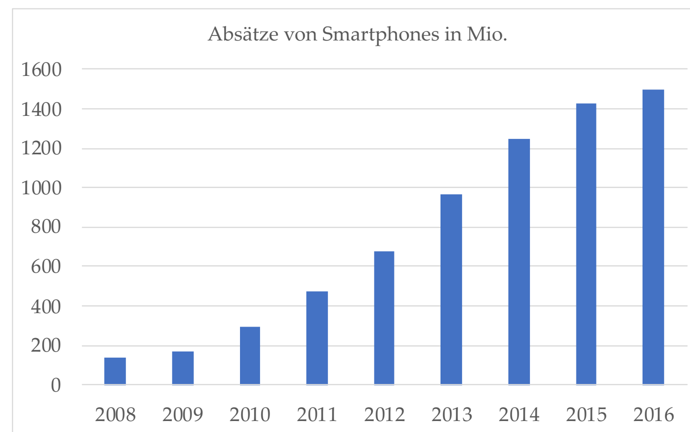


Abbildung 2: Weltweite Absätze von Smartphones
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista, 2023a

und zu täglichen Begleitern. Gleichzeitig entwickelten sich die mobilen Geräte immer weiter und konnten Aufgaben übernehmen, die zuvor nur mit dem PC und den entsprechenden Peripheriegeräten erledigt wurden. Die wachsende Bedeutung von Smartphones und Tablets zeigt sich eindrucksvoll am Beispiel der steigenden Verkaufszahlen von Smartphones. Im Jahr 2010 wurden weltweit jährlich knapp 300 Millionen Smartphones verkauft. In den Folgejahren stiegen die Verkaufszahlen kontinuierlich an.[118]

Im Zuge dessen spielt der Netzwerkeffekt eine wichtige Rolle. Die grösser werdende Nutzerschaft von Smartphones und Tablets sorgte für einen grösser werdenden Netzwerkeffekt. Je mehr Nutzerinnen und Nutzer Smartphones und Tablets hatten, desto grösser wurde der Wert des Netzwerkes. Der Wert stieg an, indem beispielsweise mehr Nutzer über Messaging-Dienste erreicht werden konnten und mehr Apps für die mobilen Geräte verfügbar waren. Die steigende Nutzerzahl erhöhte auch die Attraktivität, komplementäre Produkte wie Zubehör anzubieten, welche auf eine grössere Abnehmerschaft trafen.[119]

Verhängnisvolle Abhängigkeit von PCs

Mit dem Bedeutungsanstieg von Smartphones und Tablets ging ein Bedeutungsverlust von PC-Peripheriegeräten einher.[120] Diese Entwicklung und die Bedrohung durch die Substitute hatte Logitech zu dieser Zeit unterschätzt und zu spät wahrgenommen. Das Unternehmen fokussierte sich sehr stark auf Hardwarekomponenten für den klassischen PC.[121] Zu dieser Zeit waren die grössten Produktkategorien von Logitech Computermäuse, Tastaturen und Bildschirme mit einem Umsatzanteil von fast 50 Prozent. Logitech verzeichnete in allen drei Kategorien sinkende Umsätze.[122] Darüber hinaus lag der Anteil des PC-Zubehörs am Umsatz bei 80 Prozent. Dieses Verhältnis widerspiegelt die damalige Abhängigkeit Logitechs vom Verkauf von PC-Zubehör.[123] Zubehör für Smartphones und Tablets wurde hingegen zu stark vernachlässigt. Logitech gelang es oftmals nicht, rechtzeitig Zubehör für neue Smartphones und Tablets auf den Markt zu bringen sowie die Kompatibilität ihres Zubehörs mit den mobilen Geräten sicherzustellen.[124] Indem Logitech verspätet oder kein Zubehör für einzelne

Smartphone- und Tabletmodelle anbot, konnten zudem die entstandenen Netzwerkeffekte nicht optimal ausgenutzt werden. Logitech musste einen Weg finden, um aus der Krise herauszukommen.

Vorübergehender Führungswechsel – Gerald Quindlen muss das Unternehmen verlassen

Die unzureichenden Fähigkeiten des CEOs und die verhängnisvolle Abhängigkeit zum PC machte eine Umstrukturierung der Führung des Unternehmens unabdingbar. Nachdem die Aktie am 4. August 2011 den tiefsten Wert in den letzten elf Jahren erreicht hatte, musste der amtierende CEO die Konsequenzen ziehen. Am 8. August 2011 kam es zum Führungswechsel bei dem Hardwareunternehmen und der amtierende CEO Gerald Quindlen wurde aufgrund von schlechten finanziellen Resultaten vorübergehend wieder durch Guerrino De Luca ersetzt. Als Gründe für die schlechte Performance des Unternehmens wurden neben einer tiefen Nachfrage in Nordamerika, Europa, im mittleren Osten und Afrika die fehlende strategische Ausrichtung auf Tablets genannt.[125]

Bracken Darell wird neuer CEO von Logitech

Mit der Ernennung des neuen CEO Bracken Darell im Januar 2013 wehte ein neuer und frischer Wind durch das Unternehmen. Seit April 2012 war Darell Präsident des Unternehmens und somit direkt dem CEO Guerrino De Luca unterstellt. Ab dem 1. Januar 2013 übernahm er die operative Leitung von Guerrino De Luca und wurde zum neuen CEO des Unternehmens. Guerrino De Luca zog sich danach wieder in den Verwaltungsrat zurück, als Verwaltungsratspräsident. Bracken Darell brachte über dreissig Jahre Erfahrung in den Bereichen Marken-, Produkte- und Personalmanagement mit und stellte für das Unternehmen eine grosse Chance dar. Der erfahrene Manager war zuvor Executive Vice President der Whirlpool Corporation und President von Whirlpool EMEA. Zudem verfügte Darell auch über Produktmanagementerfahrung als ehemaliger Präsident des Haushaltsgeräteherstellers Braun bei dem Unternehmen Procter & Gamble.[126] Ein Erfolgsleitsatz von Bracken Darell für seine Tätigkeit als CEO bei Logitech ist: «*You wash the windows and clean the floors.*» [127] Dieser Ratschlag erhielt er einen Monat vor Beginn seiner Amtszeit als CEO bei Logitech von dem sehr erfahrenen Unternehmer Sami Sagol. Bracken Darell hatte sich mit Sami Sagol zum Frühstück verabredet und nach seiner Einschätzung zum Unternehmen Logitech gefragt.[128] Als Darell sich bereits verabschiedet hatte und kurz vor dem Ausgang zum Restaurant war, sagte Sagol: «*Oh, and one other thing…*».[129] Bracken Darell drehte sich um, sah, wie der Unternehmer mit dem Finger auf ihn zeigte und hörte ihn in bestimmtem, schon fast befehlendem Ton sagen:

«You wash the windows and clean the floors.»[130]

Es dauerte eine Weile, bis Bracken Darell verstand, was Sami Sagol mit diesem Zitat gemeint hatte. Sagol wollte damit die Ownership-Mentalität von Bracken Darell stärken. Er soll sich im Unternehmen Logitech so verhalten, als ob er der alleinige Eigentümer dieses

Unternehmens sei. Dafür darf er sich für nichts zu schade sein und alle Aufgaben erledigen, die erledigt werden müssen. Dazu gehören auch Aufgaben, für die ihn niemand beauftragt hat, die er aber durch seine unternehmerische Denkweise selbst identifizieren und zur vollsten Zufriedenheit erledigen kann. Diese bescheidene, unternehmerische Denkweise hat Bracken Darell und das Unternehmen Logitech im weiteren Verlauf der Geschichte geprägt.[131]

Redesign und Verjüngung des Unternehmens

Im Juli 2015 wurde das Redesign des Unternehmens vollzogen, aus Logitech wurde Logi, aus einem Hardwarehersteller ein Lifestyleunternehmen.[132] Das «tech» im Namen Logitech passt nicht mehr zu einem jung gebliebenen Unternehmen am Puls der Zeit. Dabei werden gewisse Produktkategorien unter dem neuen Namen «logi» verkauft, das Unternehmen heisst aber nach wie vor «Logitech».[133] Der designaffine Manager Darell initiierte die Umgestaltung des Logos von Logitech, welches eine markante Veränderung der Markenwahrnehmung des Unternehmens einläuten soll.[134] Das abzulösende Logo wurde 1988 vom britischen Designer Timothy Wilkins entworfen und in den Jahren 1997 und 2012 überarbeitet. Das Logo symbolisierte die Verbindung einer Computermaus mit dem menschlichen Gesicht, was für die Verschmelzung der digitalen und der realen Welt stehen sollte.[135] Da diese Verbindung auch mit viel Fantasie schwer erkennbar zu sein scheint, wurde es Zeit für ein optische Überarbeitung. In dieser Zeit profitierte das Unternehmen auch stark von der Akquisition von Ultimate Ears mit der UE Boom und der Lancierung der nun wasserdichten UE Boom 2 am 15. September 2015.[136] Der Umsatz in der Produktkategorie «Mobile Speaker» wuchs von über 30 Millionen Schweizer Franken im Geschäftsjahr 2012/2013 auf über 229 Millionen Schweizer Franken im Geschäftsjahr 2015/2016.[137] [138] Die Bluetooth Lautsprecher sorgten nicht nur für ein gutes Hörerlebnis für die Ohren, sondern waren auch etwas für die Augen. Damit gewann Logitech im Jahr 2016 die Designauszeichnung reddot award.[139] Die mobilen Audiogeräte waren omnipräsent und nicht nur bei der jüngeren Zielgruppe sehr beliebt. Ebenfalls passten sie in das Bild des verjüngten Lifestyleunternehmens. Da Ultimate Ears aber im Jahr 2008 akquiriert wurde und die Markenwahrnehmung damals noch deutlich konservativer war, hat sich Logitech dazu entschieden, die Produkte nicht unter dem Namen Logitech, sondern unter dem Namen Ultimate Ears zu verkaufen.[140] [141] Die Gestaltung der Markenwahrnehmung ist eine wertvolle Kompetenz für das Unternehmen Logitech. In der Vergangenheit wurde das Unternehmen als sehr innovativ wahrgenommen, als sie im Jahr 1997 beispielsweise kabellose Tastaturen verkauften und dies eine absolute Neuheit darstellte. Mitte der 2010er Jahre wird die Markenwahrnehmung jedoch nicht mehr so stark durch das Produktportfolio geprägt, da das Unternehmen Logitech sich nicht durch Weltneuheiten im Produktportfolio differenzieren kann. Daher können andere Hersteller ähnliche Produkte verkaufen.[142] Die Kompetenz der Gestaltung der Markenwahrnehmung wird somit deutlich wichtiger, seltener und schwieriger zu imitieren. Im Jahre 2017 titelte dann aber auch die NZZ, dass Logitech im «Smartphone-Zeitalter» angekommen ist. [143] Die rund zehnjährige Krise scheint nun definitiv überwunden und die Markenwahrnehmung verbessert worden zu sein.[144]

Vergleich mit der Konkurrentin Kensington

Der Erfolg der Marke Logitech im Vergleich zu der Konkurrenz zeigt sich durch einen Vergleich zwischen 2012 bis 2016 mit dem Unternehmen Kensington, welches zu Acco Brands gehört.[145] Das Unternehmen Kensington eignet sich besonders gut für einen Vergleich mit dem Unternehmen Logitech, da das Unternehmen ebenfalls im Jahr 1981 gegründet wurde. Die Datenlage zum Unternehmen Kensington ist aber aufgrund der Akquisition durch das Unternehmen Acco Brands im April 1986 sehr begrenzt.[146] Somit sind die Geschäftszahlen des Unternehmens Kensington nicht öffentlich ersichtlich und es werden nur die Zahlen des Gesamtkonzerns Acco Brands veröffentlicht, welcher über mehrere unterschiedliche Marken in seinem Portfolio verfügt. Trotzdem gelang es, Unternehmensdaten zum Unternehmen Kensington bis zum Jahr 2016 zu finden. Im Geschäftsbericht von Acco Brands werden bis zum Jahr 2016 die Umsätze in der Produktkategorie «Computer Products» ausgewiesen.[147] [148] [149] [150] [151] Während Logitech im Zeitraum zwischen 2012 bis 2016 ein Umsatzrückgang von 3.92 Prozent verzeichnen musste, sank der Umsatz der «Computer Products» von Acco Brands um 38.73 Prozent auf 116.6 Millionen US-Dollar im Jahr 2016.[152] [153] [154] [155] Gleichzeitig nahm aber auch der weltweite Absatz an PCs um 23.06 Prozent ab und erreichte im Jahr 2016 etwas mehr als 270 Millionen Einheiten.[156] Das Unternehmen Kensington musste in diesem Zeitraum somit einen grösseren Umsatzeinbruch hinnehmen als der weltweite Rückgang an abgesetzten PCs.[157] [158] [159] Im gleichen Zeitraum ist bei dem Unternehmen Logitech nur ein leichter Rückgang an Umsatz festzustellen.[160] [161] Ein möglicher Erklärungsansatz für diesen Unterschied ist die deutlich bessere Markenwahrnehmung durch das Redesign und der Fokus auf weitere Produktkategorien des Unternehmens Logitech. Dadurch konnte der Markt besser bearbeitet werden als durch Konkurrenten wie beispielsweise Kensington.

Periode 4: Logitech kommt zurück auf die Erfolgsspur (2017–2023)

Logitech verfolgt eine Diversifikationsstrategie

Ab dem Jahr 2017 verfolgte Logitech verstärkt eine Diversifikationsstrategie und baute das Produkt- und Dienstleistungsportfolio sukzessive aus. Logitech ist dadurch weniger abhängig von dem Markt für PC-Peripheriegeräte und kann ihre nun so starke Markenwahrnehmung auch in anderen Produktkategorien und Märkten verstärkt nutzen.

Im Juli 2017 erfolgte die Akquisition von ASTRO Gaming für umgerechnet 85 Millionen Schweizer Franken.[162] Das Unternehmen produziert unterschiedliches Zubehör im Gaming Bereich, darunter Head-Set oder Controller.[163] Damit verfolgt Logitech den Ausbau der Produktpalette konsequent und akquiriert, wie auch schon in der Vergangenheit, ein weiteres kleineres Unternehmen und integriert es geschickt in den Gesamtkonzern. Logitech erhofft sich durch die Akquisition von ASTRO Gaming weiteres Wachstum und möchte den Verkauf der Produkte von ASTRO Gaming international expandieren.[164] Im Jahr 2017 ging Logitech mit dem Streaming Anbieter Streamlabs eine Partnerschaft ein. Mit Streamlabs wird das Livestreaming erleichtert und die Dienstleistung ist somit komplementär zu dem

existierenden Gaming-Portfolio von Logitech. Die Partnerschaft erwies sich für das Unternehmen als sehr wertvoll. Etwas mehr als zwei Jahre später, am 26. September 2019 entschied sich Logitech ebenfalls für die Akquisition des Streaming Anbieters für umgerechnet 87 Millionen Schweizer Franken in Cash und Logitech Aktien im Wert von rund 28 Millionen Schweizer Franken.[165] Das Produktportfolio des Unternehmens ist nun nochmals deutlich breiter geworden, was eine sehr gute strategische Entscheidung darstellt. Das breite Produktportfolio ist ein Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens innerhalb der Branche und erweist sich insbesondere im weiteren Verlauf der Geschichte als besonders wertvoll.

Die Diversifikationsstrategie zahlte sich sehr schnell aus

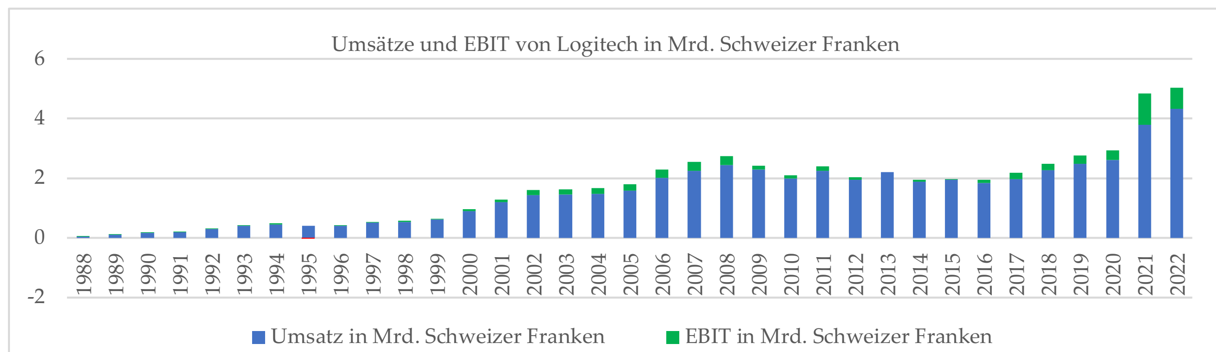


Abbildung 3: Umsätze und EBIT von Logitech
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Traderfox, 2023

Während der Covid19-Pandemie zwischen dem Frühjahr 2020 und 2021 und der damit verbundenen Home-Office Pflicht erlebte das Unternehmen Logitech dann eine regelrechte Umsatzexplosion.[166] Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verhandlungsmacht der Kunden abgenommen hat, da die Nachfrage in dieser Zeit teilweise grösser war als das Angebot. Die Produktion von Logitech lief zu dieser Zeit auf Hochtouren und das Unternehmen hatte keine Probleme, seine produzierten Produkte an die Kundschaft zu bringen. Logitech hatte ebenfalls die richtigen Produkte im Angebot, um die Kundschaft für das Home-Office entsprechend auszustatten. Die Akquisition von ASTRO Gaming und Streamlabs, im Rahmen ihrer Differenzierungsstrategie, erwies sich ebenfalls als überaus wertvoll, da andere Freizeitbereiche durch Gaming substituiert wurden aufgrund des Lockdowns. Auch die Konkurrentin Acco Brands sah den grossen Vorteil der Produktkategorie Gaming, akquirierte aber erst im Jahr 2020 das Unternehmen PowerA, welches Produkte in diesem Bereich produziert.[167] Im Fiskaljahr 2019/2020 hatte Logitech einen Umsatz von umgerechnet 2.94 Milliarden Schweizer Franken.[168] Wie in Abbildung 3 ersichtlich stieg der Umsatz im darauffolgenden Fiskaljahr 2020/2021 um 65 Prozent auf umgerechnet über 4.85 Millionen Schweizer Franken.[169] [170] Die grössten Umsatztreiber waren dabei Gaming, Video Collaboration und Webcams.[171] Der Umsatz in der Produktkategorie Gaming erlebte ein Wachstum von 79.5 Prozent und stieg somit auf über 1.14 Milliarden Schweizer Franken.[172] [173] Ein noch stärkeres Wachstum erlebte die Produktkategorie Video Collaboration, welche ein Wachstum von 185,8 Prozent erfuhr und nun einen Umsatz von

knapp 965 Millionen Schweizer Franken erwirtschaftete.[174] [175] Der Umsatz bei den Webcams stieg ebenfalls um 240.5 Prozent und erreichte knapp 406 Millionen Schweizer Franken.[176] [177] Dieses starke Umsatzwachstum widerspiegelte sich auch im Aktienkurs des Unternehmens. So stieg die Aktie von rund 33 Schweizer Franken im März 2020 auf über 118 Schweizer Franken im Juni 2021.[178]

Das Ende der Pandemie sorgt für einen Gewinneinbruch

Im Fiskaljahr 2021/2022 konnte das Unternehmen den Umsatz weiter steigern und verzeichnete einen Umsatzrekord von 5.04 Milliarden Schweizer Franken, was einem Umsatzwachstum von 3.92 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der EBIT fiel mit 713 Millionen Schweizer Franken jedoch 32.77 Prozent tiefer aus als im Vorjahr, was sich auch negativ auf den Aktienkurs auswirkte.[179] Am 12. Januar 2023 erfolgte erneut ein Kursrutsch von knapp 17 Prozent, nachdem das Unternehmen an diesem Tag die Zahlen für das Weihnachtsgeschäft präsentierte, welches jeweils sehr wichtig für das Unternehmen ist. Logitech musste offen von einer Enttäuschung sprechen und neben dem Rückgang des EBITs erfolgte nun auch einen Rückgang des Umsatzes, welcher das Unternehmen sehr stark trifft.[180] Dies ist auf eine tiefere Nachfrage nach Produkten für das Home-Office und dadurch eine höhere Verhandlungsmacht der Kunden



Abbildung 4: Beispielsausschnitt der Marketingkampagne «Defy Logic»
Quelle: Logitech, 2021b

Marketingkampagne «Defy Logic»

Im Jahr 2021 hat Logitech ihre neue Marketing Kampagne «*Defy Logic*» lanciert. In der Kampagne sind, wie in Abbildung 4 ersichtlich, unterschiedliche Künstler und Aktivisten zu sehen. Unter ihnen ist auch der Rapper Lil Nas X, welcher insbesondere eine jüngere Zielgruppe anspricht. Logitech ist von dem klassischen Hardware-Hersteller zu einem farbigen und dynamischen Unternehmen herangewachsen, welches Menschen durch Musik, Gaming, Video und Computer zusammenbringt (Internet Business News, 2021). Das Zusammenbringen von Menschen und der starke Bezug zu den Menschen und ihrer gegenseitigen Interaktion ist in der Identität des Unternehmens verankert und ein entscheidender Pfeiler für den Erfolg und die Ausrichtung des Unternehmens. Daniel Borel erklärte den langjährigen Erfolg des Unternehmens mit folgendem Satz (Handelszeitung, 2019):

«Die ganze Magie der Performance sind Menschen.»

innerhalb des Markts für PC-Peripheriegeräte zurückzuführen. Viele Kunden haben die entsprechenden Produkte bereits gekauft und zusätzlich nimmt der Zuwachs an Neukunden ab, da sich die Situation rund um die Pandemie wieder normalisiert hat.

Wie viel Schweiz steckt nun in Logitech?

Die in der Einleitung gestellte Frage, wie das Schweizer Unternehmen Logitech sich im internationalen Umfeld behaupten und durchsetzen konnte, wurde bis jetzt noch nicht vollständig geklärt. Der aufmerksamen Leserin und dem aufmerksamen Leser ist vielleicht aufgefallen, dass Logitech bereits in der Anfangsphase einen starken US-Bezug hatte. Zwei der drei Gründer, Borel und Zappacosta, haben in Kaliforniern studiert.[181] Ausserdem eröffnete Logitech bereits in den ersten paar Jahren ein Büro in Palo Alto, um näher am Hauptsitz des damals bedeutendsten Kunden Ricoh zu sein.[182] Des Weiteren waren die Hauptabnehmer der ersten Computermäuse hauptsächlich amerikanische Firmen und auch das Management war in der gesamten Unternehmensgeschichte von der amerikanischen Kultur geprägt.[183] Im globalen Computergeschäft setzt das Unternehmen vor allem auf Internationalität. Logitech versteht sich eher als Weltfirma.[184] Beim genaueren Hinschauen bemerkt man somit, dass das Symbol Schweiz eine eher untergeordnete Bedeutung hat.

Nichtsdestotrotz hält das Unternehmen an seinem Bezug zu der Schweiz fest.[185] Obwohl Logitech in über hundert Ländern präsent ist, gibt es dennoch die historische Verbindung in die Schweiz. In der Schweiz befindet sich noch immer die Finanzabteilung und ein Teil der Entwicklungsabteilung für das Unternehmen. Somit werden optische und mechanische Bestandteile, wie beispielsweise die Lasertechnologie in der Lasermaus in der Schweiz entwickelt.[186] Zudem hat Logitech eine Kooperation mit der ETH in Lausanne und einige Zulieferer aus der Schweiz, wie beispielsweise die Firma Schoeller aus Sargans, die Ultimate Ears beliefern.[187] [188] Daher darf festgehalten werden, dass trotz der internationalen Ausrichtung des Unternehmens in jeder Computermaus und in jedem Audiogerät ein kleines Stück Schweizer DNA steckt.

Fazit

Die Unternehmensgeschichte von Logitech zeigt, welchen stetigen Wandel ein Technologieunternehmen durchlaufen muss, um sich langfristig zu einem internationalen Weltkonzern zu entwickeln. Kontinuierliche strategische Neuausrichtungen haben es Logitech ermöglicht, sich in einem ständig wandelnden Umfeld zu behaupten und nach 40 Jahren an der Weltspitze zu stehen. Die Geschichte verdeutlicht anschaulich, dass Erfolg kein Automatismus ist, sondern immer wieder neu erkämpft werden muss. Zusammenfassend lassen sich verschiedene Faktoren identifizieren, die zum Erfolg von Logitech beigetragen haben.

Es darf nicht verschwiegen werden, dass in den Anfangsjahren auch eine gewisse Portion Glück zum Erfolg von Logitech beigetragen hat. Denn was wäre zum Beispiel gewesen, wenn sich Borel und Zappacosta nie kennengelernt hätten? Oder wie hätte sich das Unternehmen entwickelt, wenn der Deal mit Bill Gates nicht gescheitert wäre und Logitech nicht ins Verbrauchergeschäft eingestiegen wäre? Vermutlich würde es das Unternehmen Logitech in seiner heutigen Form nicht geben. In der zweiten Phase führte die geschickte strategische Entscheidung, das PC-Peripheriesortiment zu erweitern, zu einem starken Umsatzwachstum. Logitech erkannte, dass grosses Wachstum möglich war. Zudem erwies sich der Einstieg in das margenstärkere Verbrauchergeschäft als erfolgreich. Obwohl die dritte Phase von Unruhen im Unternehmen und stagnierenden Umsätzen geprägt war, hatte sie dennoch etwas Gutes. Logitech hat erkannt, dass eine ständige Neuausrichtung und eine starke Markenwahrnehmung in einem dynamischen Umfeld überlebenswichtig sind. Dies führte dazu, dass Logitech in der vierten Phase eine neue strategische Richtung einschlug. Die Verfolgung einer breiten Diversifikationsstrategie, die Logitech unabhängiger von der PC-Peripherie machte, führte erneut zu einer Phase steigender Umsätze. Logitech hat es in beeindruckender Weise geschafft, sich immer wieder an die Veränderungen im Umfeld anzupassen. Vielen Konkurrenten, wie zum Beispiel Kensington, ist dies weniger erfolgreich gelungen.

Heute produziert Logitech Produkte, die aus dem Alltag der Menschen nicht mehr wegzudenken sind. In seiner über 40-jährigen Geschichte hat das Schweizer Technologieunternehmen seine Kompetenz im Produktdesign und seine globale Präsenz kontinuierlich ausgebaut. Während alles mit einer Computermaus begann, konzentrieren sich die Produkte heute darauf, Menschen mit der digitalen Welt zu verbinden und mit ihr zu interagieren. Die Produkte werden in fast allen Ländern der Welt verkauft. Sie verhelfen Unternehmen zum Erfolg und bringen Menschen über Musik, Spiele, Streaming, Video und Computer zusammen. Auf diese Weise schafft Logitech einzigartige und bedeutungsvolle Erlebnisse.[189]

Nach dem Lesen dieser Unternehmensgeschichte werden Sie die Computermaus am Arbeitsplatz, die Webcam bei der nächsten Videokonferenz und auch den Lautsprecher beim Grillabend bestimmt mit anderen Augen betrachten.

Endnoten

[1] HNF, 2021
[2] Pescia, 2006
[3] Traderfox, 2023
[4] Knape, 2006
[5] Bilanz, 2001a
[6] Lanington, 2022
[7] Bilanz, 2001a
[8] Lanington, 2022
[9] Cohen, 2005, S. 242
[10] Cohen, 2005, S. 242–243
[11] Cohen, 2005, S. 243
[12] Lanington, 2022
[13] Bilanz, 2001a
[14] Lanington, 2022
[15] HNF, 2021
[16] Cohen, 2005, S. 243
[17] Cohen, 2005, S. 243
[18] HNF, 2021
[19] Lanington, 2022
[20] Knape, 2006
[21] Lanington, 2022
[22] Lanington, 2022
[23] Cohen, 2005, S. 243
[24] Lanington, 2022
[25] HNF, 2021
[26] Hürter, 2003
[27] Cohen, 2005, S. 243
[28] Knape, 2006
[29] Cohen, 2005, S. 243
[30] Bilanz, 2001a
[31] Bilanz, 2001a
[32] Perrin, 2021
[33] Bilanz, 2001a
[34] Bilanz, 2001a
[35] Knape, 2006
[36] Lanington, 2022
[37] Cohen, 2005, S. 243
[38] Hürter, 2003
[39] Hürter, 2003
[40] Hürter, 2003
[41] Bilanz, 2001a
[42] Bilanz, 2001a
[43] Cohen, 2005, S. 243
[44] Bilanz, 2001a

[45] Bilanz, 2001a
[46] Lanington, 2022
[47] Cohen, 2005, S. 243
[48] Lanington, 2022
[49] Cohen, 2005, S. 243
[50] Bilanz, 2001a
[51] Cohen, 2005, S. 243
[52] Bilanz, 2001a
[53] Cohen, 2005, S. 243
[54] Lanington, 2022
[55] Cohen, 2005, S. 243
[56] Cohen, 2005, S. 243
[57] Bilanz 2001a
[58] Finanzen.ch, 2023
[59] Bilanz, 2001a
[60] Cohen, 2005, S. 243
[61] Bilanz, 2001a
[62] Bilanz, 2001a
[63] Cohen, 2005, S. 244
[64] Bilanz, 2001a
[65] Bilanz, 2004
[66] Cohen, 2005, S. 244
[67] Traderfox, 2023
[68] Cohen, 2005, S. 244
[69] Traderfox, 2023
[70] Cohen, 2005, S. 244
[71] Cohen, 2005, S. 244–245
[72] Cohen, 2005, S. 244–245
[73] Phillips, 2001
[74] Traderfox, 2023
[75] Traderfox, 2023
[76] Bilanz, 2001a
[77] Phillips, 2001
[78] Bilanz, 2001a
[79] Cohen, 2005, S. 244
[80] Bilanz, 2001a
[81] Kenton, 2022
[82] Cohen, 2005, S. 244
[83] Logitech, 2011
[84] Cohen, 2005, S. 244–245
[85] Logitech, 2011
[86] Cohen, 2005, S. 244–245
[87] Bloomberg News, 1998
[88] Kanellos, 2002
[89] Cohen, 2005, S. 245

[90] Lanington, 2022
[91] Logitech, 2002
[92] Cohen, 2005, S. 245
[93] Logitech, 2011
[94] McHardy, 2019
[95] Knoepfli, 2018
[96] NZZ, 2003
[97] NZZ, 2004
[98] Niklowitz, 2005
[99] Traderfox, 2023
[100] Niklowitz, 2005
[101] NZZ, 2003
[102] Niklowitz, 2005
[103] Niklowitz, 2005
[104] Traderfox, 2023
[105] Bilanz, 2001b
[106] NZZ, 2007
[107] Cohen, 2005, S. 245
[108] NZZ, 2007
[109] Kowalsky, 2011
[110] Logitech, 2007
[111] persoenlich.com, 2008
[112] NZZ, 2009
[113] Kowalsky, 2011
[114] Kowalsky, 2017
[115] Kowalsky, 2017
[116] Kowalsky, 2017
[117] Knoepfli, 2018
[118] Statista, 2023a
[119] Dogruel & Katzenbach, 2010, S. 111
[120] Knoepfli, 2018
[121] Kowalsky, 2011
[122] Logitech, 2009, S. 36
[123] Kowalsky, 2017
[124] Kowalsky, 2011
[125] Dow Jones Factiva, 2011
[126] Logitech, 2023a
[127] Darell, 2015
[128] Darell, 2015
[129] Darell, 2015
[130] Darell, 2015
[131] Darell, 2015
[132] NZZ, 2015a
[133] Handelszeitung, 2015
[134] NZZ, 2015a

[135] Logos-World, 2023
[136] NZZ, 2015b
[137] Logitech, 2013
[138] Logitech 2016
[139] reddot, 2016
[140] Borel, 2014
[141] Logitech, 2008
[142] Borel, 2014
[143] Müller, 2017
[144] Müller, 2017
[145] Acco Brands, 2023
[146] Kensington, 2023
[147] Acco Brands, 2013
[148] Acco Brands, 2014
[149] Acco Brands, 2015
[150] Acco Brands, 2016
[151] Acco Brands, 2017
[152] Logitech, 2012
[153] Logitech, 2016
[154] Acco Brands, 2013
[155] Acco Brands, 2017
[156] Statista, 2023b
[157] Acco Brands, 2013
[158] Acco Brands, 2017
[159] Statista, 2023b
[160] Logitech, 2012
[161] Logitech, 2016
[162] Dow Jones Factiva, 2017
[163] Astro Gaming, 2023
[164] Dow Jones Factiva, 2017
[165] Logitech, 2019
[166] Triebe, 2023b
[167] PowerA, 2023
[168] Logitech, 2020
[169] Logitech, 2021a
[170] Logitech, 2020
[171] Logitech, 2021a
[172] Logitech, 2020
[173] Logitech, 2021a
[174] Logitech, 2020
[175] Logitech, 2021a
[176] Logitech, 2020
[177] Logitech, 2021a
[178] Google Finance, 2023
[179] Logitech, 2022

[180] Triebe, 2023a
[181] Knape, 2006
[182] Lanington, 2022
[183] Bilanz, 2001a
[184] Pescia, 2006
[185] Logitech, 2023b
[186] Borel, 2014
[187] Schoeller, 2023
[188] Borel, 2014
[189] Logitech, 2023b

Literaturverzeichnis

Acco Brands. 2013. «Annual Report.» https://ir.accobrands.com/financials/annual-reports/default.aspx.

Acco Brands. 2014. «Annual Report.» https://ir.accobrands.com/financials/annual-reports/default.aspx.

Acco Brands. 2015. «Annual Report.» https://ir.accobrands.com/financials/annual-reports/default.aspx.

Acco Brands. 2016. «Annual Report.» https://ir.accobrands.com/financials/annual-reports/default.aspx.

Acco Brands. 2017. «Annual Report.» https://ir.accobrands.com/financials/annual-reports/default.aspx.

Acco Brands. 2023. «Our Brands.» https://www.accobrands.com/brands/.

Astro Gaming. 2023. «About us.» https://www.astrogaming.com/en-us/about-us.html.

Bayer, Thilo. «Logitech: 26 Jahre Computermäuse im Überblick.» *PC Games Hardware*, 10. Dezember 2008. https://www.pcgameshardware.de/Eingabegeraet-Hardware-154122/Specials/Logitech-26-Jahre-Computermaeuse-im-Ueberblick-670010/.

Bilanz. «Ausbruch aus der Mausefalle.» *Bilanz*, 31. Dezember 2001a. https://www.handelszeitung.ch/beruf/ausbruch-aus-der-mausefalle.

Bilanz. «Spielend zum Highscore.» *Bilanz*. 31. Mai 2001b. https://www.handelszeitung.ch/geld/spielend-zum-highscore.

Bilanz. «Guerrino De Luca: «Der beste Job im Valley».» *Bilanz*, 28. April 2004. https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/guerrino-de-luca-der-beste-job-im-valley.

Bloomberg News. «Logitech Gains Immersion Stake.» *The New York Times*, 16. April 1998. https://www.nytimes.com/1998/04/16/business/logitech-gains-immersion-stake.html.

Borel, Daniel. «Ich wollte Logitech nicht sterben sehen.» *Schweiz am Sonntag*, 6. Juli 2014. https://web.archive.org/web/20140707183118/http://m.schweizamsonntag.ch/ipad/articleView.htm?article=bGluZTJfTFRHX2xpbmUyLTA2XzA3XzIwMTRfU29ubnRhZ19SZWRha3Rpb25fdjFfMTYxMzU1Mg%3D%3D.

CNN Money Switzerland. «Executive Talk Bracken Darell.» Youtube, 13. März 2019. https://www.youtube.com/watch?v=qZvAG9AJpFM.

Cohen, M. L. «Logitech International S.A.» *International Directory of Company Histories* 69 (2005): 242–245. https://archive.org/embed/internationaldir0069unse.

Darell, Bracken. «Best Advice: «Clean the Floors, Wash the Windows».» Linkedin, 30. Oktober 2015. https://www.linkedin.com/pulse/best-advice-clean-floors-wash-windows-bracken-darrell.

Dogruel, Leyla und Christian Katzenbach. 2010. «Internet-Ökonomie – Grundlaugen und Strategien aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive.» In *Handbuch Online-Kommunikation*, herausgegeben von Wolfgang Schweiger und Klaus Beck, 105–112. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92437-3_5.

Dow Jones Factiva. 2011. «Swiss Logitech's stock slumps to 11 year-low – report.» Abgerufen am 2. April 2023. https://global.factiva.com/ga/default.aspx?page_driver=.

Dow Jones Factiva. 2017. «Logitech To Acquire ASTRO Gaming.» Abgerufen am 2. April 2023. https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=16804356238890642615325685720 8.

Finanzen.ch. «Stil, Qualität und Innovation: Die Geschichte von Logitech.» *Finanzen.ch*, 10. April 2023. https://www.finanzen.ch/nachrichten/aktien/stil-qualitat-und-innovation-die-geschichte-von-logitech-1031305388.

Google Finance. 2023. «Logitech.» Abgerufen am 14. April 2023. https://www.google.com/finance/quote/LOGN:SWX?sa=X&ved=2ahUKEwj69dL4uan-AhUSGuwKHfkcAlEQ_AUoAXoECAEQAw.

Handelszeitung. «Logitech-Chef Bracken Darrell: «Ich habe mir einmal selbst gekündigt».» *Handelszeitung*, 14. März 2019. https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/logitech-chef-bracken-darrell-ich-habe-mir-einmal-selbst-gekundigt.

Hauck, Mirjam. «Dass nächst grosse Ding nach LSD.» *Süddeutsche Zeitung*, 9. Dezember 2018 https://www.sueddeutsche.de/digital/50-jahre-computermaus-1.232009

HNF. «Mehr als Mäuse – 40 Jahre Logitech.» *Heinz Nixdorf MuseumsForum*, 1. Oktober 2021. https://blog.hnf.de/mehr-als-maeuse-40-jahre-logitech/.

Hürter, Tobias. «Die Firma mit der Maus: Die Geschichten, die Logitech-Gründer Daniel Borel erzählt, fangen nicht selten mit einem Fehlschlag an.» *heise online*, 16. Dezember 2003. https://www.heise.de/hintergrund/Die-Firma-mit-der-Maus-280761.html.

Internet Business News. 2021. «Logitech Releases New Brand Campaign.» Abgerufen am 1. April 2023. https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=16803369621010121552827106228 06.

Kanellos, Michael. 2002. «Logitech buys Labtec for $125 million.» Abgerufen am 23. April 2023. https://www.cnet.com/culture/logitech-buys-labtec-for-125-million/.

Kensington. 2023. «Kensington – 40 Years of Innovation.» Abgerufen am 13. Mai 2023. https://www.kensington.com/news/security-blog/kensington-40-years-of-innovation/.

Kenton, Will. 2022. «Guerrino de Luca.» Abgerufen am 13. Mai 2023. https://www.investopedia.com/terms/g/guerrino-de-luca.asp.

Knape, Alexandra. «25 Jahre mit Mäusen.» *manager magazin*, 22. Dezember 2006. https://www.manager-magazin.de/digitales/it/a-455888.html.

Knoepfli, Adrian. 2018. «Logitech.» Abgerufen am 5. April 2023. https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/055500/2018-10-21/.

Kowalsky, Marc. «Logitech: Aus die Maus.» *Bilanz*, 5. Oktober 2011. https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/logitech-aus-die-maus.

Kowalsky, Marc. «Logitech-CEO Bracken Darrell: Der Mäusemacher.» *Bilanz*, 16. November 2017. https://www.handelszeitung.ch/panorama/logitech-ceo-bracken-darrell-der-mausemacher-160670.

Lanington, George. «This is the story of Logitech, the company founded in the Alps by two Stanford students.» *Digis Mak*, 24. Mai 2022. https://digismak.com/this-is-the-story-of-logitech-the-company-founded-in-the-alps-by-two-stanford-students/.

Logitech. 2002. «Annual Report 2001.» https://s1.q4cdn.com/104539020/files/doc_financials/annual/2001_AR_full.pdf.

Logitech. 2007. «Logitech Announces Executive Leadership Transition Plan.» https://ir.logitech.com/press-releases/press-release-details/2007/Logitech-Announces-Executive-Leadership-Transition-Plan/default.aspx.

Logitech. 2008. «Logitech to Acquire Ultimate Ears, Leader in Professional In-Ear Monitors and Consumer Earphones for Music Listening.» https://ir.logitech.com/press-releases/press-release-details/2008/Logitech-to-Acquire-Ultimate-Ears-Leader-in-Professional-In-Ear-Monitors-and-Consumer-Earphones-for-Music-Listening/default.aspx.

Logitech. 2009. «Annual Report 2008.» https://s1.q4cdn.com/104539020/files/doc_financials/annual/FY08AnnualReportLOGI.pdf.

Logitech. 2011. «Logitech Milestones.» https://www.logicool.co.jp/assets/41042/logitech-milestones-july-2011.pdf.

Logitech. 2013. «Annual Report 2013.» https://s1.q4cdn.com/104539020/files/doc_financials/annual/Logitech_2013_Inv_Proxy_Stmt_Annual_Report.pdf.

Logitech. 2016. «Annual Report 2016.» https://s1.q4cdn.com/104539020/files/doc_financials/annual/Logitech-2016-AGM-Inv-Proxy-and-Annual-Report_web-ready.pdf.

Logitech. 2019. «Logitech Agrees to Acquire Streamlabs, Adding Streaming Tools to its Gaming Offering.» https://ir.logitech.com/press-releases/press-release-details/2019/Logitech-Agrees-To-Acquire-Streamlabs-Adding-Streaming-Tools-to-its-Gaming-Offering/default.aspx.

Logitech. 2020. «Annual Report 2020.» https://s1.q4cdn.com/104539020/files/doc_financials/2020/ar/Logitech-2020-Annual-Report.pdf.

Logitech. 2021a. «Annual Report 2021.» https://s1.q4cdn.com/104539020/files/doc_financials/2021/ar/Logitech-2021-Annual-Report.pdf.

Logitech. 2021b. «Logitech launches New Brand Campaign «Defy Logic».» https://ir.logitech.com/press-releases/press-release-details/2021/Logitech-Launches-New-Brand-Campaign-DEFY-LOGIC/.

Logitech. 2022. «Annual Report 2022.» https://s1.q4cdn.com/104539020/files/doc_financials/2022/ar/2022-Annual-General-Meeting-Invitation-Proxy-and-Annual-Report.pdf.

Logitech. 2023a. «Bracken Darell.» Abgerufen am 30. März 2023. https://www.logitech.com/de-ch/about/leadership/bracken-darrell.html.

Logitech. 2023b. «Über Logitech.» Abgerufen am 21. Mai 2023. https://www.logitech.com/de-ch/about.html.

Logos-World. 2023. «Logitech Logo.» Abgerufen am 30. März 2023. https://logos-world.net/logitech-logo/.

McHardy, Robert. «Im Test vor 15 Jahren: Der erste Lasernager hieß Logitech MX1000.» *ComputerBase*, 7. Dezember 2019. https://www.computerbase.de/2019-12/logitech-mx1000-test-rueckblick/.

Meichsner, Irene. «Douglas C. Engelbart, der Erfinder der Computermaus.» *Deutschlandfunk*, 17. November 2020. https://www.deutschlandfunk.de/patent-vor-50-jahren-douglas-c-engelbart-der-erfinder-der-100.html.

Müller, Jürg. «Logitech ist im Smartphone-Zeitalter angekommen.» *Neue Zürcher Zeitung*, 26. April 2017. https://www.nzz.ch/wirtschaft/starker-geschaeftsabschluss-logitech-ist-wieder-eine-wachstumsgeschichte-ld.1288786?reduced=true.

Niklowitz, Matthias. «Logitech: Gut gestützt in die Zukunft.» *Handelszeitung*, 20. April 2005. https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/logitech-gut-gestuetzt-die-zukunft.

NZZ. «Chapeau, Logitech.» *Neue Zürcher Zeitung*, 24. April 2003. https://www.nzz.ch/article8TAYG-ld.1154438.

NZZ. «Logitech im Aufwind.» *Neue Zürcher Zeitung*, 22. Oktober 2004. https://www.nzz.ch/article9XVE4-ld.321080.

NZZ. «Logitech.» *Neue Zürcher Zeitung*, 2. Dezember 2007. https://www.nzz.ch/logitech-ld.1245161.

NZZ. «Logitech muss Stellen abbauen.» *Neue Zürcher Zeitung*, 7. Januar 2009. https://www.nzz.ch/logitech_muss_stellen_abbauen-ld.538106.

NZZ. «Logitech will nur noch Logi heissen.» *Neue Zürcher Zeitung*, 10. Juli 2015a. https://www.nzz.ch/wirtschaft/logitech-will-nur-noch-logi-heissen-ld.937241?reduced=true.

NZZ. «Lauter ist besser.» *Neue Zürcher Zeitung*, 16. September 2015b. https://www.nzz.ch/digital/ue-boom-2-test-ld.1996?reduced=true.

Perrin, Olivier. «Logitech, 40 ans, toutes ses dents.» *Le Temps*, 30. April 2021. https://www.letemps.ch/opinions/revues-presse/logitech-40-ans-toutes-dents.

persoenlich.com. «QUINDLEN GERALD, CEO Logitech/Oktober 2008.» *persoenlich.com*, 5. November 2008. https://www.persoenlich.com/interview/quindlen-gerald-ceo-logitech-oktober-2008-152352.

Pescia, Marzio. «logitech versteht sich als «weltfirma».» *swissinfo.ch*, 24. September 2006. https://www.swissinfo.ch/ger/logitech-versteht-sich-als--weltfirma-/5162220.

Phillips, Tim. «If you Plug It Into a Computer, Logitech Wants to Sell It to You.» *New York Times*, 30. Juli 2001. https://www.nytimes.com/2001/07/30/business/worldbusiness/IHT-if-you-plug-it-into-a-computer-logitech-wants-to.html.

PowerA. 2023. «About us.» Abgerufen am 16. Mai 2023. https://www.powera.com/about-us/.

reddot. 2016. «UE Boom 2, UE Megaboom, UE Roll.» Abgerufen am 30. März 2023. https://www.red-dot.org/de/project/ue-boom-2-ue-megaboom-ue-roll-34408.

Schoeller. 2023. «Unsere Kunden im Bereich Textilien.» Abgerufen am 2. Mai 2023. https://www.schoeller-textiles.com/de/kunden/stoffe.

Statista. 2023a. «Number of smartphones sold to end users worldwide from 2007 to 2021.» Abgerufen am 16. Mai 2023. https://www.statista.com/statistics/263437/global-smartphone-sales-to-end-users-since-2007/.

Statista. 2023b. «Absatz von PCs weltweit von 2006 bis 2022.» Abgerufen am 16. Mai 2023. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/192546/umfrage/absatz-von-pcs-weltweit-seit-2006/.

Trader Fox. 2023. «Fundamentaldaten zur Logitech International S.A. Aktie.» Abgerufen am 14. April 2023. https://markets.traderfox.com/aktien/20090-logitech-international-sa/fundamental.

Triebe, Benjamin. «Kursrutsch um fast 20 Prozent: Logitech erwischt Anleger auf dem falschen Fuss.» *Neue Zürcher Zeitung*, 12. Januar 2023a. https://www.nzz.ch/finanzen/logitech-aktien-des-computermaus-herstellers-brechen-ein-ld.1721027?reduced=true.

Triebe, Benjamin. «Logitech-Chef Darrell: «Wir werden uns nie wieder einer Sache so sicher sein wie vor Corona».» *Neue Zürcher Zeitung*, 29. Januar 2023b. https://www.nzz.ch/wirtschaft/logitech-chef-bracken-darrell-ueber-die-buero-welt-nach-corona-ld.1722853?reduced=true.

Abbildungsverzeichnis

«Wie passen sich Unternehmen an große Veränderungen in ihrem Umfeld an und wie schaffen sie es, was vielen Wettbewerbern nicht geglückt ist: zu überleben und oftmals auch erfolgreich zu sein? Dieser Frage wird in den Firmengeschichten von Emmi, VZug, Lindt & Sprüngli, Puma, und Logitech nachgegangen. Dass Erfolg kein Automatismus ist und immer wieder neu errungen werden muss, wird in den Kapiteln sehr lebhaft verdeutlicht.»

J. Peter Murmann, Professor für Strategisches Management an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen (HSG)
Institut für Betriebswirtschaft
www.ifb.unisg.ch
https://mgm.unisg.ch

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

